اصول مدیریت

دکتر علی رضائیان

اصول مدیریت

دکتر علی رضائیان

تهران

۱۳۸۲

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

مدیریت ۴

رضائیان، علی
اصول مدیریت / علی رضائیان. ــ تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، ۱۳۸۰.
۲۷۴ ص.: جدول، نمودار. ــ («سمت»؛ ۲۶: مدیریت؛ ۴)
ISBN 964-459-026-0
بها: ۱۲۵۰۰ ریال.
پشت جلد به انگلیسی: Ali Rezaian. Principles of Management.
کتابنامه: ص. ۲۶۶ - ۲۷۴؛ همچنین به صورت زیرنویس.
این کتاب اولین بار در سال ۱۳۶۹ چاپ شده است.
۱. مدیریت. الف. سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت).
ب. عنوان.
الف۵۷۵ر/ ۶۵۸
HD ۳۷ ف ۲ ر ۶

سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)

اصول مدیریت
دکتر علی رضائیان
چاپ اول: ۱۳۶۹
چاپ چهاردهم: پاییز ۱۳۸۲
تعداد: ۷۰۰۰
صفحه‌آرایی، لیتوگرافی: سمت
چاپ و صحافی: سازمان چاپ و انتشارات، وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی
قیمت: [redacted] ریال. در این نوبت چاپ قیمت مذکور ثابت است و فروشندگان و عوامل توزیع مجاز به تغییر آن نیستند.
آدرس ساختمان مرکزی: تهران، بزرگراه جلال آل احمد، بعد از تقاطع پل یادگار امام (ره)، روبروی پمپ گاز، کدپستی ۱۴۶۳۶، تلفن ۳و ۴۲۳۴۸۴۲.

«سخن سمت»

یکی از اهداف مهم انقلاب فرهنگی، ایجاد دگرگونی اساسی در دروس علوم انسانی دانشگاهها بوده است و این امر، مستلزم بازنگری منابع درسی موجود و تدوین منابع مبنایی و علمی معتبر و مستند با در نظر گرفتن دیدگاه اسلامی در مبانی و مسائل این علوم است.

ستاد انقلاب فرهنگی در این زمینه گامهایی برداشته بود، اما اهمیت موضوع اقتضا می‌کرد که سازمانی مخصوص این کار تأسیس شود و شورای عالی انقلاب فرهنگی در تاریخ ۶۳/۱۲/۷ تأسیس «سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها» راکه به اختصار «سمت» نامیده می‌شود، تصویب کرد.

بنابراین، هدف سازمان این است که با استمداد از عنایت خداوند و همّت و همکاری دانشمندان و استادان متعهد و دلسوز به مطالعات و تحقیقات لازم اقدام کند و در هر کدام از رشته‌های علوم انسانی به تألیف و ترجمه منابع درسی اصلی، فرعی و جنبی بپردازد.

دشواری چنین کاری بر دانشمندان و صاحبنظران پوشیده نیست وبه همین جهت مرحلهٔ کمال مطلوب آن، باید به‌تدریج و پس از انتقادها و یادآوریهای پیاپی ارباب نظر به دست آید و انتظار می‌رود که این بزرگواران از این همکاری دریغ نورزند.

کتاب حاضر برای استفاده در درسهای مبانی سازمان و مدیریت (در رشتهٔ حسابداری)، مقدمه‌ای بر تئوریهای سازمان و مدیریت (در رشتهٔ مدیریت دولتی) و اصول مدیریت و بازرگانی (در رشته‌های مدیریت بازرگانی، صنعتی و بیمه) در نظر گرفته شده است و همچنین می‌توان از آن به عنوان متن اصلی درس، «اصول مدیریت» که در بعضی از رشته‌های دیگر ارائه می‌شود، استفاده کرد. بعلاوه، متن کتاب به گونه‌ای تنظیم شده است که همهٔ کسانی که به نوعی با آموزش اصول مدیریت سر و کار دارندو یا سایر افرادی که علاقه‌مندند با اصول و مبانی مدیریت آشنا شوند، می‌توانند از آن بهره گیرند.

از استادان و صاحبنظران ارجمند تقاضا می‌شود با همکاری، راهنمایی و پیشنهادی اصلاحی خود این سازمان را در جهت اصلاح کتاب حاضر و تدوین دیگر آثار مورد نیاز جامعهٔ دانشگاهی جمهوری اسلامی ایران یاری کنند.

فهرست مطالب

بسم‌الله‌الرحمن‌الرحیم

دیباچه

پس از پیروزی انقلاب اسلامی که کار برنامه‌ریزی برای ساختن جامعه‌ای نمونه در ایران آغاز گردید، دراولین گام این ضرورت پدیدار شدکه برای ساختن جامعه‌ای مبتنی برارزشهای الهی و بدون دخالت بیگانگان، باید مدیران لایق وکارشناسان متعهد و دانشور پرورش‌یابند ومتون ومنابعی تدارك دیده شود تا به کمك آن مدیران،کارشناسان ودانشجویان(مدیران آینده)، برغنای علمی خویش بیفزایند وتوشه راه رشد رافراهم سازند؛ اما با توجه به تنوع شاخه‌های مدیریتهای تخصصی و نوبودن این دانش و ارائه نظریه‌های بی‌شمار ــ که گاه برارزشهای اسلامی نیز منطبق نیستند ــ تهیه این متون چندان آسان نبوده و مراکز آموزشی را نیز با دشواری روبرو نموده است.

نگارنده این سطورکه خود این خلأ را حس کرده بود، پس ازپیشنهادکمیته مدیریت سازمان مطالعه وتدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، برخود تکلیف دانست که حاصل تجربیات خود را تقدیم دوستداران و علاقه‌مندان این دانش کند. البته نگارنده مدعی نیست اثری بی‌عیب و نقص ارائه نموده، بلکه امید دارد تا صاحبنظران با اظهار نظرهای نقادانه خود، اورا در تکمیل این کتاب برای چاپهای بعدی اگر خدا بخواهد یاری رسانند.

در خاتمه از استادان بویژه برادران سید رضا سیدجوادین و عباسعلی حاج کریمی که درتدوین این کتاب همکاری فراوانی داشته‌اند و دانشجویانی که با نظرات اصلاحی وپرسشهای کلاسی موجبات تکمیل و باروتر نمودن این کتاب را ــ که در چند سال گذشته به‌صورت جزوات درسی در دانشکده‌های مختلف تدریس شده ــ فراهم نموده‌اند، صمیمانه تشکر و قدردانی می‌شود.

علی رضائیان

۱

نظریه‌های مدیریت

مقدمه

ظهور سازمانهای اجتماعی و گسترش روزافزون آنها یکی از خصیصه‌های بارز تمدن بشری است. به‌این ترتیب و با توجه به‌عوامل گوناگون مکانی و زمانی و ویژگیها ونیازهای‌خاص هرجامعه، هر روز برتکامل و توسعه این سازمانها افـزوده می‌شود. بدیهی است هر سازمان اجتماعی برای نیل به‌اهدافی طراحی شده و با توجه به ساختارش نیازمند نوعی مدیـریت است. نا گفته نماند که ظهور پدیده «اداره کـردن» مربوط به روزگار اخیر نیست، بلکه از دیرباز، بشر متوجه شده است که برای رسیدن به‌یك «هدف»، لازم است به‌بسیج امکانات و رهبری این امکانات به‌سوی آن هدف مشخص اقدام کند.

باید توجه داشت شیوه رهبری و مدیریت در هر تمدنی بستگی به‌ساخت فرهنگی آن تمدن‌دارد. ازجمله خاطره تلخ دانشمندان اروپا از دادگاههای انکیزیسیون[1] و بیم ازتکرار مطالعات‌مدرسه‌ای[2]، باعث شد تا تحلیل مبتنی برتجربه صرف علمی‌پس از رنسانس برروح

1. Inquisition

۲. مدرسه‌ای (Scholastic) به‌آن دسته از علومی اطلاق می‌شود که درکلیساهای قرون وسطا تدریس‌می‌شد وکسی از دانش‌پژوهان حق اعتراض‌برآنها را نداشت‌وصاحبان نظریات جدید به‌شدیدترین وجه مجازات می‌شدند؛ داستان محاکمه گالیله نمونهٔ بارز مورد مذکور است.

تحقیق در غرب حاکم گردد و سرانجام انسان نیز به‌عنوان یکی از عوامل تولید در ردیف ماشین و دیگر منابع به‌شمار آید؛ یعنی انسانی که خود خالق ماشین است، در نظام ارزشی غرب، همطراز مخلوق خویش و گاه در آثار بعضی از متفکران، حتی در سطحی پست‌تر از ماشین جای گرفت؛ و این بسیار شگفت‌آور است.

امروزه اگرچه مطالعات انسان‌شناسی، بعضی از صاحبنظران غربی را متوجه این امر کرده است که در تحلیلهای «مهندسی‌انسانی»، انسان را تنها به‌عنوان یك‌عامل‌صرف‌محسوب نکنند، اما متأسفانه همچنان صدای خرد شدن «ارزشهای الهی انسان» در لابلای چرخهای ماشینیسم غربی و شرقی طنین‌انداز گوش تاریخ است. یکی از پیامدهای مهم درهم ریخته شدن نظام‌ارزشی غرب، حاکم شدن مکتب اصالت نفع[1] برروند فعالیتهای اقتصادی وتولید است؛ معتقدین به‌این مکتب یك عمل را تا آنجا درست قلمداد می‌کنند که برای فرد یا افرادی، بیشترین خوشی وآسایش را به‌وجودآورد. به‌بیان دیگر، ملاك درستی یك‌عمل‌نتایج آن است نه‌شیوهٔ انجام آن عمل؛ در واقع طرفداران این اندیشه، چهرهٔ اصلی هر عمل را که همانا انگیزه آن می‌باشد بی‌بها جلوه داده‌اند. بدیهی است در این مکتب میزان درستی نتیجه بستگی به‌میزان «سوددهی» آن دارد.[2] بدین‌سان این تمدن بعد از انقلاب صنعتی به‌یك تمدن سودانگار تبدیل شد و در نتیجه زندگی بشر در غرب، صحنه رقابت تمام عیار «سودمحوری» شده است. روشن است که اصول‌مدیریت حاکم برچنین‌جوامعی را نمی‌توان «مطلق» پنداشت و یا کاربرد تمامی آن اصول را در جوامع مختلف مجاز دانست. اگرچه به‌کارگیری «تئوریهای مناسب» مدیریت خالی از اشکال است.

با استمداد از عنایات ربانی، در این نوشتار قصد برآن است که با چهره نوینی از مدیریت آشنا شویم که از تکرار نوشته‌های گذشته عاری باشد و در نتیجه برخلاف معمول ابتدا به‌بررسی چگونگی روند شکل‌گیری سازمانهای صنعتی و بازرگانی می‌پردازیم، زیرا معتقدیم که انگیزهٔ ظهور یك پدیده، امر مهمی است.

فرایند شکل‌گیری و رشد واحدهای بازرگانی/صنعتی[3]

گروهی علاقه‌مند که شم بازرگانی یا صنعتی دارند، با کمك هم فعالیتی را به‌منظور تولید

1. Utilitarianism

۲. پاپکین، ریچارد (و) آورم، استرول. کلیات فلسفه؛ ترجمه دکتر سید جلال‌الدین‌مجتبوی، انتشارات حکمت، تهران ۱۴۰۲ هـ. ق. ص ۵۰–۵۴.

۳. شرکتهای کوچکی که مالك، مدیر هم هست ولی در تأسیس آن نقشی ندارد، یا شرکتهای خانوادگی (Family Firms) که مدیر آن را به‌ارث برده، موردنظر نیست.

محصولی خاص و بازاریابی برای آن آغاز می‌کنند و براساس کار اولیه، هر یك برحسب توان خود مسئولیتی را به‌عهده می‌گیرند. هر گاه با مشکلی روبرو شوند به‌طور غیررسمی و از طریق رابطه مشکل را حل می‌کنند و در نتیجهٔ تلاش مستمر این عده، محصول تولید و به‌فروش می‌رسد و سبب رشد سازمان می‌شود. اگرچه معمولاً بنیانگذاران ــ که بر سازمان تسلط کاملی دارند ــ ازفعالیتهای مدیری گریزانند؛ اما غالباً خود را ناخواسته زیر بار مسئولیتهای مدیری می‌یابند و بدین ترتیب بحران رهبری سازمانی رخ می‌دهد.

س) چه کسی می‌تواند سازمان را از سردرگمی و ابهام خارج سازد و مسائل مدیری آن را حل کند؟

ج) مدیری توانمندکه مورد قبول بنیانگذاران باشد وبتواند به‌سازمان انسجام بخشد.[1]

س) مدیرچگونه می‌تواند به‌چنین سازمانی، سامان دهد؟

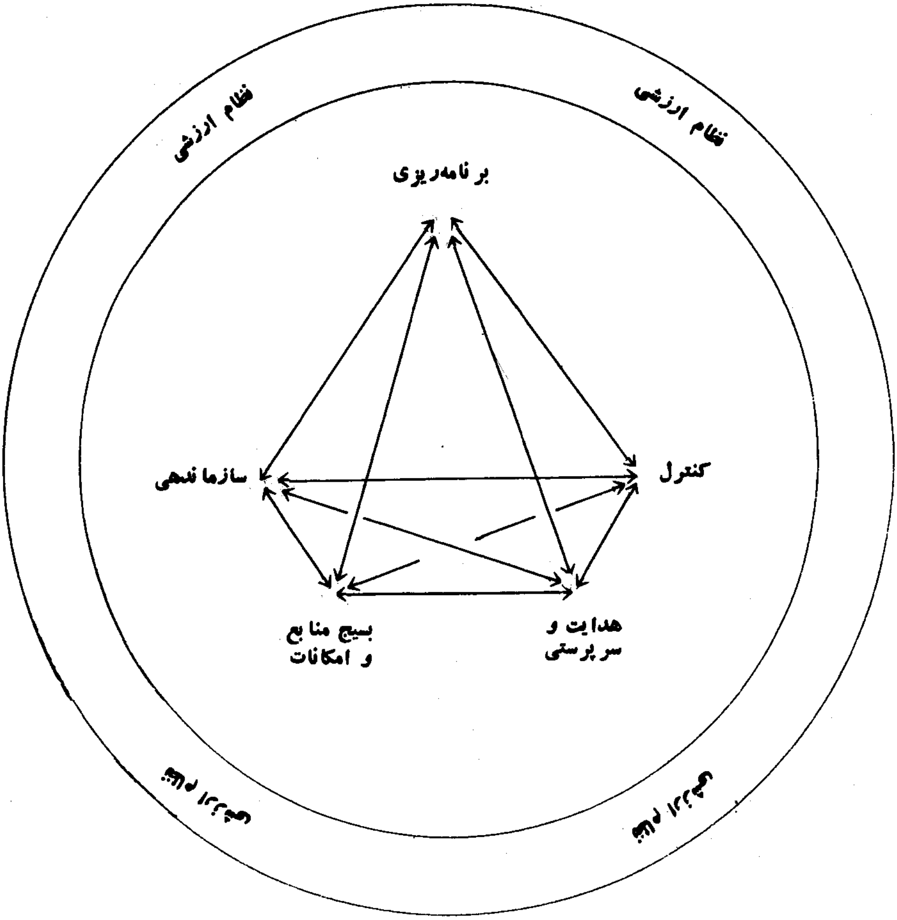
ج) «با به‌کارگیری مؤثر وکارای[2] منابع انسانی ومادی سازمان درجهت نیل به اهدافش»[3] که لازمه آن تداوم فعالیتهاست؛ یعنی «فرایندی که عناصر گروه را هماهنگ و ترکیب می‌کند یا به‌گونه‌ای آنها را به‌کار می‌گیردکه اهداف سازمانی حاصل گردد.»[4] بدین‌ترتیب زمینه برای استفاده از بهترین‌خدمات هرفرد به‌منظور رسیدن به‌اهداف گروهی فراهم می‌آید. میزان کارایی مدیر به‌نوبهٔ خود «سازگاری فعالیتهای داخلی سازمان را با کارکرد سازمان، تکنولوژی، نیازهای اعضای سازمان و محیط خارجی لازم می‌سازد.»[5] چارچوب مفیدبرای این منظور وظایفی است که تحت عنوان اصول مدیریت (برنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع و امکانات[6]، هدایت و سرپرستی و کنترل) برای مدیر قائل شده‌اند، و بدیهی است، بنابه‌ماهیت خرده سیستم بودن هر سازمان[7] در قیاس با کل جامعه، شکل اجرایی مذکور

---

1. Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organization Grow » *Harvard Business Review*, (July–August, 1972), pp. 34–46.
2. Effective & Efficient Management
3. William F.Glueck, *Management*, Illinois:The Dryden Press, 1977, p.6
4. Howard M.Carlisle, *Management, Concepts and Situations*, (Chicago Science Research Associates, Inc., 1976), p. 5.
5. Harold Koontz & Others. *Management*, 8th. ed. (New York: Mc-Graw-Hill, 1988), p. 12. 6. Mobilization of Resources

۶. به‌جای کارگزینی (Staffing) که اکثر نویسندگان آن‌را به‌کارمی‌برند، از بسیج منابع و امکانات که جامعتر به‌نظر می‌رسد، استفاده شده است.

۷. به‌پیوست شماره ۱ مراجعه شود.



نمودار ۱-۱ اصول مدیریت و نظام ارزشی

متأثر از نظام ارزشی حاکم برسازمان است.

تعریف مدیریت

مدیریت، فرایند به‌کارگیری مؤثروکارامد منابع مادی‌وانسانی دربرنامه‌ریزی، سازماندهی، بسیج منابع وامکانات، هدایت و کنترل است که برای دستیابی به‌اهداف سازمانی و براساس نظام ارزشی مورد قبول، صورت می‌گیرد.

تعریف‌مذکور، پنج قضیه اساسی ذیل راکه زیربنای مفاهیم‌کلی نظری‌وعملی (فنی)مدیریت

است دربردارد:

۱. مدیریت یك فرایند[۱] است،
۲. مفهوم نهفتهٔ مدیریت، هدایت تشکیلات انسانی است،
۳. مدیریت مؤثر، تصمیمهای‌مناسبی می گیرد و به‌نتایج مطلوبی دست می‌یابد،
۴. مدیریت کارا، به‌تخصیص ومصرف مدبرانه منابع می گویند،
۵. مدیریت برفعالیتهای هدفدار تمرکز دارد[۲].

علم، هنر یا حرفه[۳]

واقعاً دربارهٔ مدیریت چقدر می‌دانیم؟ دانش مدیریت تا چه حد علمی است؟ مدیریت علم است یا هنر؟

بخشی از دانش‌مدیریت را می‌توان ازطریق‌آموزش فراگرفت وبخش‌دیگر را ضمن کار بایدآموخت و در واقع بخشی را که با آموزش فراگرفته می‌شود، علم مدیریت وبخشی را که موجب به کار بستن اندوخته‌ها در شرایط گوناگون می‌شود، هنر مدیریت می‌نامند. به‌دیگر سخن علم دانستن است و هنر توانستن. از آنجایی که مدیریت با عواملی همچون پول، مواد، محصولات، خدمات‌وکارکنان که پیوسته درتغییرند سروکار دارد؛ پیش‌بینی‌درباره آنها دشوار و انطباق آنها با معیارهای علمی مشکل است. با این همه همواره شاهد تلاش مستمرصاحبنظران در جهت‌علمی کردن مدیریت هستیم.

فراگیری مدیریت

خوانندگان کتب‌مدیریت انتظار دارند بدانندکه مدیران چه‌می کنند وچگونه می‌توان‌مدیری موفق یا مؤثر بود؟ و این انتظار بجایی است که باید برآورده شود. کارفرمایان نیزمعتقدند که‌کتابهای آموزش مدیریت در پرورش مدیران تأثیر مفیدی دارد و به‌همین جهت بامراکز آموزش مدیریت در جهت پژوهش وآموزش همکاری می کنند.

اساساً دو روش برای یادگیری دانش مدیریت[۴] وجود دارد: اول، از طریق آموزش‌و

---

۱. تغییر به سوی هدف، با استفاده از مکانیزم بازخور را فرایند گویند. هر فرایندی دارای هدف، ساختار و نتیجه است. ساختار فرایند، طریق به هم پیوستن عوامل متعددی با دیگر فرایندها برای نتیجه واحد است.

2. Howard M.Carlisle, op. cit., p.5.

۳. به‌پیوست شماره ۲ مراجعه شود.

۴. به‌پیوست شماره ۳ مراجعه شود.

دوم، ضمن انجام‌کار. البته می‌توان‌ترکیبی از دو روش فوق را نیز به‌کاربرد. یادگیری ضمن کار یکندی صورت می‌پذیرد وکافی نیست، زیرا تأکید عمده در واحدها برانجام کار است نه القای چگونگی‌انجام وآموزش‌آن. مطالعهٔ کتب مختلف در زمینه مدیریت نیز بتنهایی کافی نیست، زیرا تنها دانش نظری «جنبه تئوریك مدیریت» فرد را افزایش می‌دهد؛ در حالی‌که روانشناسان، یادگیری را تغییر در رفتار معنی می‌کنند. یعنی به‌دست‌آوردن توان انجام‌کاری غیر از آنچه‌که قبلاً فرد می‌توانست انجام دهد.[۱] بنابراین‌آنچه از مطالعه‌کتب و ازمشاهدهٔ رفتار دیگران به‌دست می‌آید شاید از تغییر در سطح دانش یا نگرش فراتر نرود؛ ولی اگر بخواهیم چیزی یادبگیریم باید تمرین‌کنیم تا آنچه‌که فراگرفته‌ایم به‌شکل یك رفتار در ما جلوه‌گر شود. برای مثال، تصمیم‌گیری نیاز به‌نظم فکری دارد و برای آموزش تفکر منظم، دانشکده‌های‌مدیریت،دانشجویان را به‌حل‌صدها قضیه[۲]وامی‌دارند؛ به‌امید اینکه در «وضعیت واقعی» بتوانند درست تصمیم بگیرند.

نکته‌ای‌که از نظرآموزشی باید به‌خاطر داشت، احساس فرد به‌هنگام انجام کارجدید است. اکثرافراد در اولین‌تمرین، دلواپس، دستپاچه و ناراحتند. این ضعف وناراحتی‌فوری نشانهٔ خروج از انجماد است.[۳] بنابراین هر فردی‌که بخواهد چیزی یاد بگیرد باید ازمرحله انجماد عبورکند. نکته دیگری‌که نباید از نظر دور داشت، این است‌که احتمال موفقیت در تمرین اولیه‌کم است؛ ولی هرچه بیشتر تمرین شود احتمال موفقیت فرد افزایش می‌یابد.

اهمیت مدیریت

تا اینجا روشن شد که بنیانگذاران واحدهای بازرگانی/صنعتی با جذب مدیران توانمند زمینه را برای آغاز دورهٔ تکامل بعدی، یعنی رشد از طریق هدایت فراهم می‌آورند.[۴] بعضی معتقدندکه‌کارکنان، خود قادرند وظایف مدیریت را انجام دهند و به‌مدیریت جدا ومستقلی نیازمند نیستند، ولی هنوز تاریخ‌نویسان و دانشمندان علوم اجتماعی، نهادی را نیافته‌اند که

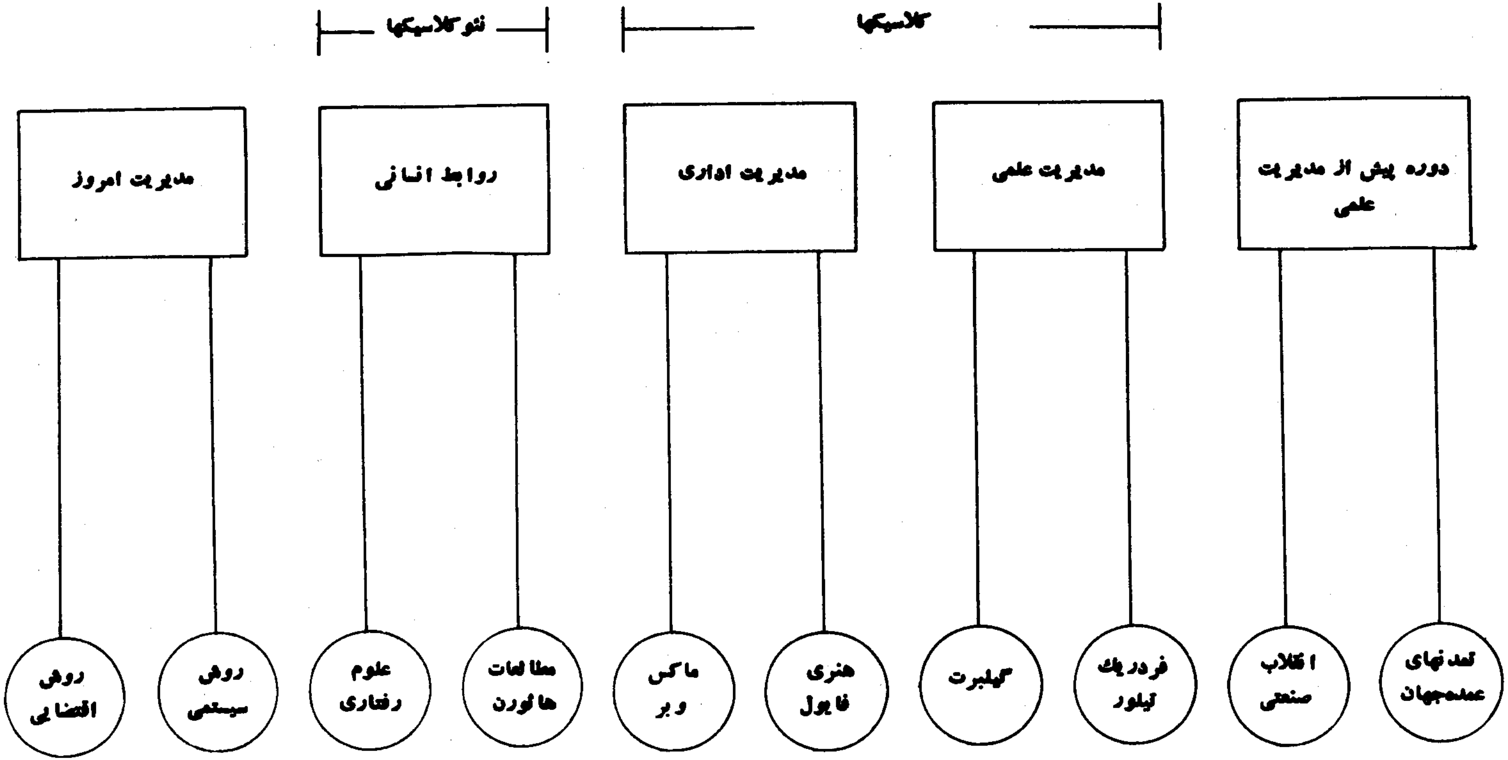
---

۱. برای مطالعه بیشتر مراجعه‌کنید به‌کتاب مدیریت‌رفتار سازمانی، تألیف‌هرسی‌وبلنچارد،ص۲،
Paul Hersey & Ken Blanchard. *Management of Organizational Behaviour Utilizing Human Resources*. 4th.ed. (India: p.H., 1985), p.2.

۲. واژه انگلیسی «Case» را در فارسی «افته» یا «قضیه» ترجمه‌کرده‌اند.

۳. فرایند تغییر دارای سه مرحله خروج از انجماد، تغییر رفتار، و تثبیت رفتار جدید است. به‌بیان دیگرپیش ازآنکه عادتی تغییر یابد نخست باید عوامل تثبیت وتقویت‌کننده‌های آن سست‌گردد.

۴. به‌پیوست شماره ۴ مراجعه شود.



نمودار ۱-۲ جنبشهای عمده در شکل‌گیری تفکر مدیریت

بدون داشتن سلسله مراتب مدیری، پایدار مانده باشد.[1]

از طرف دیگر بسیاری از صاحبنظران علت موفقیت و شکست نهادها را در تفاوت مدیریت آنها می‌دانند. به‌اعتقاد پیتر دراکر، عضو حیاتبخش هرسازمان، مدیریت آن است.[2] هارولد کنتز، مدیریت را مهمترین زمینهٔ فعالیت انسانی می‌داند و معتقد است که وظیفهٔ اصلی مدیران در تمام سطوح و در همهٔ واحدهای مختلف بازرگانی، صنعتی و اداری این است که محیطی را طراحی و نگهداری کنند تا در آن اعضا بتوانند به‌صورت گروهی با یکدیگر کار کنند و به‌اهداف تعیین‌شده دست یابند.[3]

نظری اجمالی برسیر تحول مدیریت

بخش عمدهٔ دانش کنونی مدیریت از تجربیات مدیران و آثار دانشمندانی نشأت گرفته‌است که به‌مطالعهٔ مدیریت پرداخته‌اند. در این کتاب برای نمایش چگونگی بررسیهای مدیری و تأثیر دستاوردهای مدیران پیشین برمدیران امروزی، به‌یك نگرش اجمالی برسیر تحولات مدیریت‌بسنده شده است وشرح بیشتر این‌موضوع به‌تناسب، درفصول بعدی‌ارائه خواهدشد.

دورهٔ پیش از مدیریت علمی

بررسیهای تاریخی نشان می‌دهد که در مورد چگونگی ادارهٔ واحدهای تجاری/اداری، پیشینیان از جمله: مصریان، چینیان، ایرانیان، رومیان، آلمانیها و سایرین، دارای بینشهایی بوده‌اند که در جای خود به‌آنها اشاره می‌شود.

نظریه‌های مکتب کلاسیك

مکتب کلاسیك شامل سه نظریه ذیل است:

۱. نظریه مدیریت علمی[4]،
۲. نظریه فرایندی مدیریت (اصول گرایان)[5]،
۳. نظریه بوروکراسی[6].

---

1. William F.Glueck, op. cit., p.7.
2. Peter Drucker, Management, (New York: Harper & Raw, 1974), pp. 351—354.
3. Harold Koontz, op. cit., p. 4.
4. Scientific Management Theory
5. The Process Theory of Management
6. The Theory of Bureaucracy

نظریه‌های مدیریت علمی و فرایند مدیریت به‌طور جداگانه ولی تقریباً در یك مقطع زمانی شکل گرفته‌اند. ماکس وبر[1] نظریه بوروکراسی را ارائه کرد که تا بیش از نیم قرن، نقطه جدایی مطالعه ساختار سازمانی و کارکرد آن محسوب می‌شد.

۱. نظریه مدیریت علمی

از اواخر قرن سیزدهم هجری شمسی مقارن با اواخر قرن نوزدهم میلادی، گروهی تلاش کردند اصول مدیریت را با به‌کارگیری روشهای مهندسی در «طراحی شغل» علمیتر سازند، و در این جهت مطالعات اولیهٔ روانشناسان صنعتی، که «رویه‌های آزمایشی انتخاب پرسنل» را به‌کار می‌بردند بدانها کمك کرد. این گروه تلاش خود را بر «طراحی اثربخشی کارکنان» متمرکز کردند. اصول بنیادینی که تیلور[2] در برخورد علمی با مدیریت نهفته می‌دید عبارتند از:

۱. جایگزینی اصول علمی به‌جای محاسبات سرانگشتی،

۲. کسب هماهنگی در فعالیت گروهی به‌جای تشتت در عمل،

۳. جلب همکاری افراد به‌جای آشفتگی حاصل از فردگرایی،

۴. کار و تلاش برای به حداکثر رساندن بازده،

۵. تلاش به منظور ارتقای سطح رشد تمام کارکنان برای ترقی روز افزون خود و سازمانشان.[3] ناگفته نماند که بعضی از فنونی که تیلور، همکاران و پیروانش برای به‌اجرا درآوردن فلسفه و اصول مدیریت علمی به‌کار برده‌اند جنبه مکانیکی معینی دارد.

۲. نظریه اصول‌گرایان (وظیفه‌گرایان)

در بحبوحهٔ سالهای جنگ جهانی اول (۱۲۹۶ هجری شمسی، مقارن با ۱۹۱۷ میلادی)، افرادی نظیر هنری فایول[4] فرانسوی، تجربیات خود را در کار مدیریت به صورت وظایف مدیری منعکس ساختند. فایول، کل سازمان را پیکرهٔ واحدی می‌دید که فعالیتهای آن به شش دسته تقسیم می‌شد: فنی (تولیدی)، بازرگانی (خرید و فروش و مبادله)، مالی (تعیین منابع مالی و مصرف بهینه)، ایمنی (حفاظت از اموال و افراد)، حسابداری (تعیین وضع موجود مالی) و وظایف مدیری (برنامه‌ریزی، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی و کنترل)؛ و بیان می‌دارد که ۵ دسته فعالیت اول، مشخصترند، و در نتیجه، بیشتر کتاب خود را به تحلیل فعالیت ششم ــ که به وظایف مدیریت مشهور گشته ــ اختصاص داده است (به نمودار ۱ــ۳

1. Max Weber 2. Frederick W. Taylor
3. Harold Koontz, op. Cit., pp. 31–32. 4. Henry Fayol

مراجعه شود).

فایول ضمن بیان این‌واقعیت‌که: «... در امور مدیریت هیچ چیز مطلق نیست»،روشها و فنونی را که در تجربه بدان رسیده بود و آنهـا را در تقویت پیکـرهٔ سازمان یا انجام وظایف مدیریت مفید می‌دانست، به‌عنوان اصول چهارده‌گانه مدیریت‌ارائه کرد:

۱. **تقسیم کار**[1] کاهش تعداد کارهایی کـه هر کس در محدودهٔ معینی انجام می‌دهد، یا تعداد مسئولیتهایی که یك مدیر دارد، موجب افزایش مهارت و بهبود عملکردش می گردد.

۲. **اختیار**[2] حق صدور دستور و به اجرا درآوردن آن‌را بـه کمك پاداش یـا تنبیه، اختیار می گویند. مسئولیت داشتن، به پاسخگو بـودن در برابر نتایج گفته می‌شود؛ اختیار و مسئولیت باید با هم متناسب باشند.

۳. **انضباط**[3] اطاعت و تعهد ناشی از توافقهای مدیر با کارکنان را انضباط می‌نامند؛ خواه به‌صورت‌نوشته‌باشد یا به‌صورت عرف وخط مشی‌های‌نانوشته. انضباط بیشترحاصل‌توان رهبری مدیر است.

۴. **وحدت فرماندهی**[4] اختیار دستور دادن به کارمند بایـد مختص یك مدیر باشد؛ کارمند باید بداند از چه کسی دستور می‌گیرد و در برابر چه کسی مسئول است.

۵. **وحدت مدیریت**[5] برای اجرای برنامه واحد باید مدیر واحد وجود داشته باشد؛ چنین مدیری‌باید تمام فعالیتهایی راکه دارای هدف یگانه است با هم هماهنگ ورهبری کند.

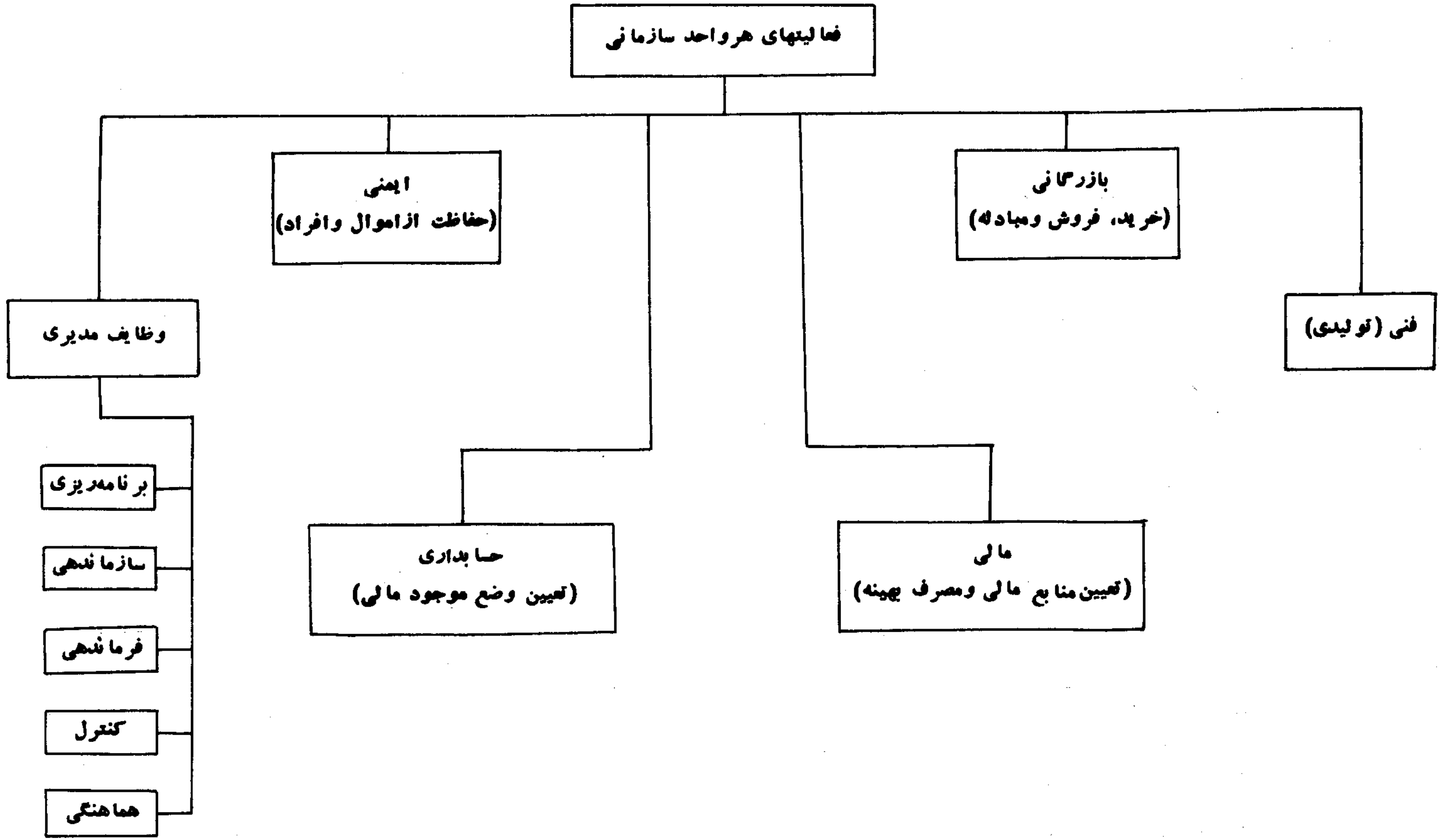
۶. **وابستگی منافع فردی به هدف کلی**[6] در هرسازمان، منافع یك عضو یا گروه نباید بالاتر از منافع وهدفهای‌کلی قرار گیرد؛ مدیرموظف است با قراردادن الگوهای خوب، میان منافع فردی و سازمانی همبستگی ایجاد کند.

۷. **جبران خدمات کارکنان**[7] در ازای کار انجام شده، باید به‌تمامی کسانی‌که به‌طور مؤثر برای رسیدن به‌هدف‌کوشیده‌اند پاداش‌منصفانه‌ای پرداخت‌شود؛ روشهای متعددی برای پرداخت پاداش هست ولی مبلغ پرداختی باید تا حد امکان رضایت‌کارکنان وکارفرمایان را فراهم آورد.

۸. **تمرکز**[8] سازمانها، مانند سایر ارگانیزمهای حیوانی یا اجتماعی، به هماهنگی و هدایت

---

1. Division of work 2. Authority 3. Discipline
4. Unity of Command 5. Unity of direction
6. Subordination of individual interests to general interests
7. Remuneration of personnel 8. Centeralization



نمودار ۱-۳ فعالیتهای ششگانه هرواحد سازمانی

ازسوی یك‌سیستم مرکزی نیاز دارند، ولی میزان مناسب تمرکز وعدم تمرکز درفعالیتها به‌شرایطی بستگی دارد؛ معمولاً درجه‌ای از تمرکز مطلوب است‌که باعث به کار افتادن تواناییهای کارکنان به بهترین وجه باشد.

۹. **سلسله مراتب**[1] خط فرمان یا مسیر دستور، برحسب اهمیت از مقامات بالای سازمان شروع و به‌کارمندان جزء آن ختم می‌گردد. هرنوع ارتباط رسمی از طریق خط فرمان صورت‌می‌پذیرد و وحدت مدیریت را ممکن می‌سازد. ولی گاهی خط فرمان بیش ازحد طولانی است و موجب کندی ارتباطات و تصمیم‌گیریها می‌شود.

۱۰. **نظم**[2] برای گردش خوب کارها در سازمان، دستورالعمل نظم برای افراد و تجهیزات چنین است:

الف) افراد: انتخاب صحیح و قرار دادن ایشان درجای مناسب خویش،

ب) اشیا: انتخاب صحیح تجهیزات و استفاده از آنها در جای مناسب.

۱۱. **عدالت**[3] چنانچه با کارکنان سازمان به انصاف و عدالت رفتار شود آنان نیز با جدیت درجهت‌کسب اهداف سازمانی‌تلاش‌خواهندکرد ونسبت به‌سازمان وفادار خواهندماند.

۱۲. **ثبات**[4] کارمند برای تطبیق خود با محیط و خواستهای سازمان به زمان نیاز دارد و پس از تسلط برکار به‌بهره‌دهی می‌رسد. اگرقبل از بهره‌دهی‌کامل‌جابجا شود، از یك طرف، هزینه‌هایی‌که سازمان برای‌آموزش وی پرداخته است، بهدر می‌رود و از طرف دیگر روحیه‌اش تضعیف می‌گردد.

۱۳. **ابتکار عمل**[5] اگربرای انجام هرکاری برنامه‌ریزی شود و برنامه‌ها به‌طور موفقیت‌آمیز به‌اجرا درآید، می‌تواند بسیار مسرت‌بخش باشد. مدیر باید کارکنان را تشویق‌کند تا هرچه ممکن است فعالیتهایشان با برنامه باشد.

۱۴. **احساس یگانگی**[6] وحدت کارکنان موجب قدرت و استحکام سازمان می‌شود، مدیر باید پیوسته بکوشد تاکارکنان به‌طور دسته جمعی، هدفهای سازمان را تحقق بخشند. روحیه‌کار دسته‌جمعی، با درك هدفهای سازمان حاصل می‌شود. از این طریق کارکنان درمی‌یابند‌که رسیدن به منافع شخصی از طریق خدمات سودمند دسته‌جمعی میسر است.

سهم عمدهٔ فایول در مطالعه مدیریت، در تمایزی است که میان کار مدیری با سایر

---

1. Scalar chain 2. Order 3. Equity
4. Stability of tenure of personnel 5. Initiative
6. Esprit de corps

فعالیتهای فنی، تجاری ومالی قائـل شده است. تلاشهای او تـوسط سایرین پی گیری‌شد و فعالیتهای خاص مدیری با همان تأکید و با بیان دقیقتری از وظایف، صورت گرفت. برای مثال، ارویك[1] وگیلویك[2] وظایف مدیریت را با به‌کارگیری واژه(پوسدکورب)[3] که مخفف (برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت، هماهنگی، گزارش‌دهی و بودجه‌بندی است) جمع‌بندی کردند.

۳. نظریه بوروکراسی

در حالی که توجه عمدهٔ تیلور و فایول بر مسائل عملی مدیریت ، برای کسب مؤثر اهداف متمرکز بود، توجه ماکس وبر (۱۸۶۴ - ۱۹۲۰) به این مسألهٔ اساسیتر معطوف بود کـه چگونه می‌توان سازمانها را ساختار مناسبی داد. گرچه وبر ــ جامعه شناس آلمانی ــ بیشتر آثارخود را در اواخرقرن نوزدهم میلادی منتشرکرده است؛ ولی تا سال ۱۹۲۰ که آثارش به زبانهای دیـگر ترجمه شد، ناشناخته مانـد. آثار وبر که عمدتاً تجویزی است، تفاوت عمده‌ای باتوصیه‌های عملگرای تیلور و فایول دارد. سهم عمدهٔ وبر درشکل‌گیری مدیریت، ارائه فهرست ویژگیهای مدیریت بوروکراتیك است.

مکتب روابط انسانی

درسال ۱۲۹۹ هجری شمسی(مقارن با ۱۹۲۰ میلادی)، ضمن سالهای رکود بزرگ اقتصادی غـرب، بعضی از دانشمندان علوم اجتماعی بـه رهبری التون مایو[4] مطالعاتی را در بـارهٔ چگونگی واکنش‌کارکنان به میزان تولید، نسبت به شرایط‌کاری، طراحی شغل و محرکهای مدیری‌آغازکردند. بخش اعظم این‌مطالعات دریکی از واحدهای شرکت وسترن الکتریك[5] در شهر هاثورن[6] صورت گرفت، کـه بعداً به مطالعات هاثورن مشهور شد. ایـن دسته از نظریه‌پردازان ضمن تأکید بر جنبه‌های انسانی مدیریت، به خنثی کردن جنبه فنی ــ مهندسی جنبش مدیریت علمی تمایل داشتند. طرفـداران این روش معتقد بودند که مدیریت بایـد توجه خود را برافراد تمرکز دهد؛ به بیان دیگرمتغیرهای اجتماعی را مؤثرتر از متغیرهای فیزیکی می‌دانستند.

---

1. Urwick 2. Guleick
3. POSDCORB (Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting and Budgeting).
4. Elton Mayo 5. Western Electric 6. Howthorne

وضعیت مدیریت امروز

در مطالعات مدیری چند دهۀ اخیر، تلاش برای ترکیب یافته‌های مدیریت علمی، اصول ـ گرایان و جنبش روابط انسانی بوده است. زیرا همانطوری که هارولدکنتز بیان می‌دارد، از آنجایی که نظریه‌پردازان هر یك راه خود را رفته و دیگران را فراموش کرده‌اند، «جنگلی از تئوریهای مدیریت»[۱] به‌وجود آمده است.[۲]

پیروان جدید جنبش مدیریت علمی بر تصمیم گیری علمی، به کارگیری کامپیوتر، و ابزارهای تصمیم گیری تأکید دارند. گروه نظریه‌پردازان امروزی روابط انسانی، از بهبود و بازسازی سازمان صحبت می کنند و جای اصول‌گرایان را کسانی گرفته‌اند که معتقدند، قبل از آنکه بتوان به اصولی پایبند شد لازم است مدیران زیادی را به‌طور عملی مورد مطالعه قرار داد.

طرفداران دو روش نسبتاً مشابه، تلاش دارند تا ثباتی را برای آنچه که ما امروزه در بارۀ مدیریت می‌دانیم فراهم آورند. این دو روش به شرح زیرند:

الف) مدیریت نظامگرا[۳]

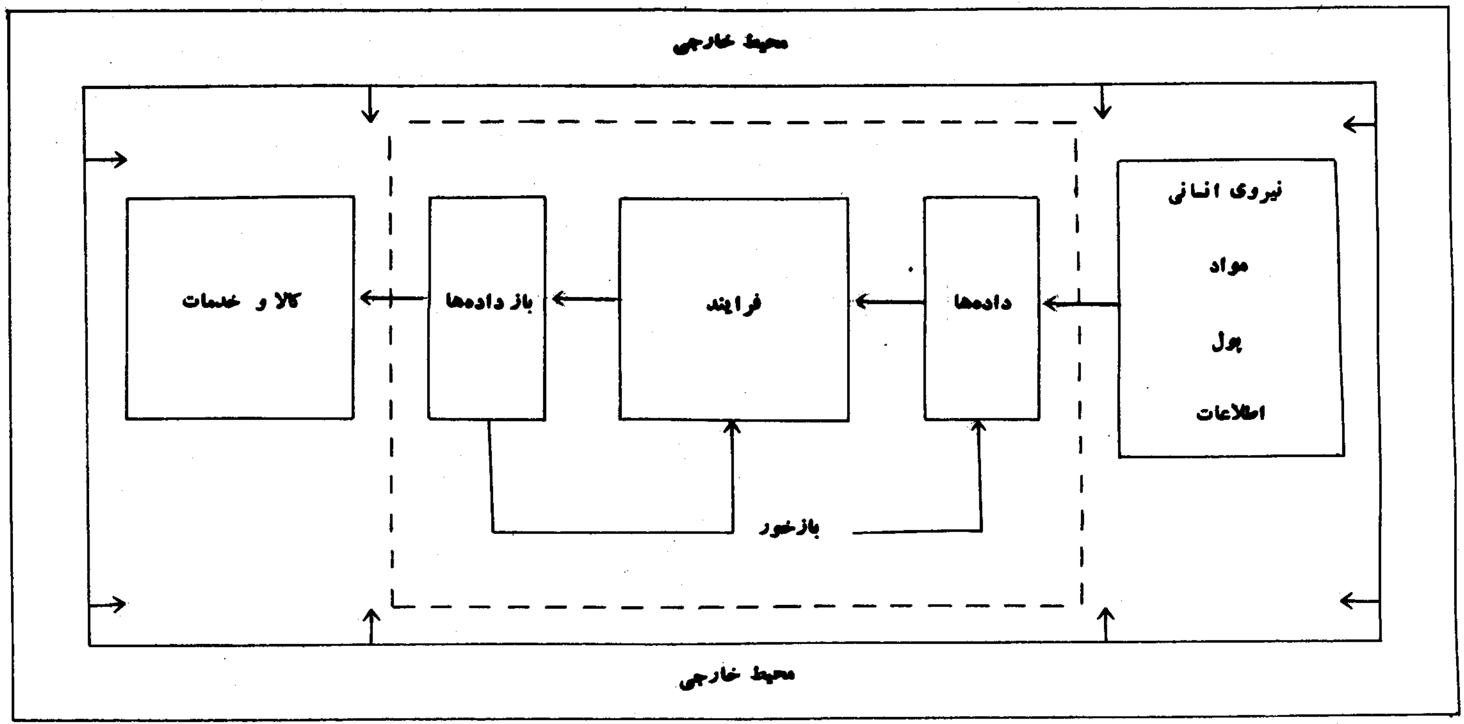
نگرشی سیستمی[۴] به شغل مدیریت، یك روش یا فن تجزیه و تحلیل درحل مسأله یا تصمیم‌گیری و یك سبك مدیری است.[۵] نگرش‌سیستمی، چارچوبی را برای تجسم عوامل محیطی داخلی و خارجی به‌عنوان یك مجموعۀ متحد ارائه‌می‌دهد، و شناخت وظیفه نظامهای‌کوچك و نظام بزرگ و پیچیده‌ای راکه نظام باید در آن فعالیت کند ممکن می‌سازد.

مدیریت نظامگرا دربر دارندۀ کاربرد نظریۀ سیستمی در اداره نظامهای بزرگ و کوچك است که با استفاده از کارهای انجام شده در ازای کارهای داده شده، مأموریت کل سازمان را برحسب مدل سیستمی داده، پردازش و بازده، از دیدگاه بهبود بخشیدن به عملیاتشان تحلیل می‌کند(نمودار ۱ــ۴).

ب) مدیریت اقتضایی[۶]

روش عمدۀ دیگر مدیریت بر مبنای اقتضا است. نظریه‌پردازان مدیریت اقتضایی روش اصول‌گرایی را ترك گفته‌اند. فایول و گروهش به‌دنبال فنون مؤثری برای مدیریت هرنوع واحدی در هر زمانی بودند؛ در حالی که نظریه‌پردازان مدیریت بر مبنای اقتضا آن را

1. Management Theories Jungle
2. Harold Koontz, op.cit., pp.66-67
3. Systems Management
4. Systems Approach
5. Harold Koontz, op. cit., p.59.
6. Contingency Management.



نمودار ۱-۴ مدل اساسی سیستمهای باز

ناممکن می‌دانند. اساساً روش مدیریت بر مبنای اقتضا، بر این واقعیت تأکید داردکه آنچه مدیـر در عمل انجام می‌دهد، وابسته به مجموعهٔ شرایط موجود است. در نظریـهٔ مدیریت برمبنای اقتضا، نه تنها بـه وضعیت موجـود توجه شده، بلکه تأثیر راه‌حلهای ارائه شده بر الگوهای رفتاری سازمان نیز مورد نظر است.[1] وظیفهٔ نظریه و علم، تجویز «چه باید کردن» در یك وضعیت خاص نیست. بلکه هدف نظریه و علم، یافتن روابط بنیادی، فنون اساسی و سازماندهی دانش موجود، مبتنی برمفاهیم روشن به‌کار رفته است. چگونگی به‌کار رفتن این فنون در عمل، به وضعیت موجود بستگی دارد؛ از این‌رو گفته می‌شود که مدیـریت مؤثـر همواره برمبنای اقتضاست.[2]

نظریهٔ نقشهای مدیری

جدیدترین نظریهٔ مدیریت، نظریهٔ نقشهای مدیری است. اساس این نظریه این‌است که آنچه را مدیرانجام می‌دهد باید ملاحظه نمود، و بر پایه چنین‌ملاحظاتی فعالیتها یا نقشهای‌مدیری را معین کرد. مینتزبرگ[3] با مطالعهٔ منظم فعالیتهای پنج مدیر اجرایی در سازمانهای متفاوت، بدین نتیجه رسیده است که برنامه‌ریزی، سازماندهی، هماهنگی و کنترل جزء وظایف مدیر نیست؛ بلکه مدیر، به فعالیتهای گوناگونی می‌پردازد. به گمان وی در واقع مدیـر نقشهای ذیل را ایفا می‌کند:

الف) نقشهای متقابل شخصی

۱. رئیس تشریفات (انجام وظایف اجتماعی و تشریفاتی به عنوان نمایندهٔ سازمان)،
۲. رهبر،
۳. رابط (بویژه در ارتباط با افراد خارج از سازمان).

ب) نقشهای اطلاعاتی

۱. گیرنده (اطلاعات مربوط به عملیات واحد را دریافت می‌کند)،
۲. نشر دهنده (اطلاعات را به زیر دستان می‌رساند)،
۳. سخنگو (اطلاعات را به‌خارج از سازمان منتقل‌می‌کند).

---

1. Richard A. Johnson & Others. *The Theory and Management of Systems*, 3th. ed. (New York : McGrow - Hill, 1973), p. 19.
2. Howard Carlisle, op. cit., p. 19.
3. Henry Mintzberg, *The Managers Job: Folklore and Fact*, Harvard Business Review, vol. 53, no. 4 (July — August, 1975), pp. 49—661.

ج) نقشهای تصمیم‌گیری

۱. سوداگری[۱]،

۲. آشوب زدایی،

۳. تخصیص منابع،

۴. مذاکره (رسیدگی به افراد در گروههای گوناگون).

امانظریهٔ مینتزبرگ کامل نیست، زیرا وظایف مدیری آن‌قدر روشن است که نمی‌توان آنها رانادیده گرفت، و از طرفی نقشهایی را که وی مطرح می‌سازد جلوه‌هایی از وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل است.

آدیزس[۲] برای ادارهٔ مؤثر هرسازمان، چهارنقش مدیری: تولیدی، اجرایی، ابداعی و ترکیبی را لازم می‌داند. هریك از این نقشهای مدیری با یکی از چهار خرده سیستم یك سیستم اجتماعی، ارتباط دارد؛ زیرا هرنوع سازمانی خواه‌بازرگانی، صنعتی یا اداری، یك سیستم‌اجتماعی است. بیشترسیستمهای اجتماعی، مرکب‌ازخرده سیستمهای به‌هم پیوسته زیادی هستند که شامل خرده سیستمهای «انسانی/اجتماعی»، «اداری/ساختاری»، «اطلاعاتی/تصمیم‌گیری»، و «تکنولوژیکی/اقتصادی[۳]» است.

در نقش تولیدی از مدیر انتظار می‌رود تا نتایجی برابر یا بهتر از رقیب کسب کند. شایستگی هرمدیر موفق و مؤثر، داشتن دانش حرفه‌ای در رشته‌کارش است. خواه رشته‌وی، بازاریابی، مهندسی، حسابداری باشد؛ یا هر رشتهٔ دیگری. یعنی، تأکید نقش‌تولیدی، بر فعالیتهای خرده سیستم «تکنولوژیکی/اقتصادی» است.

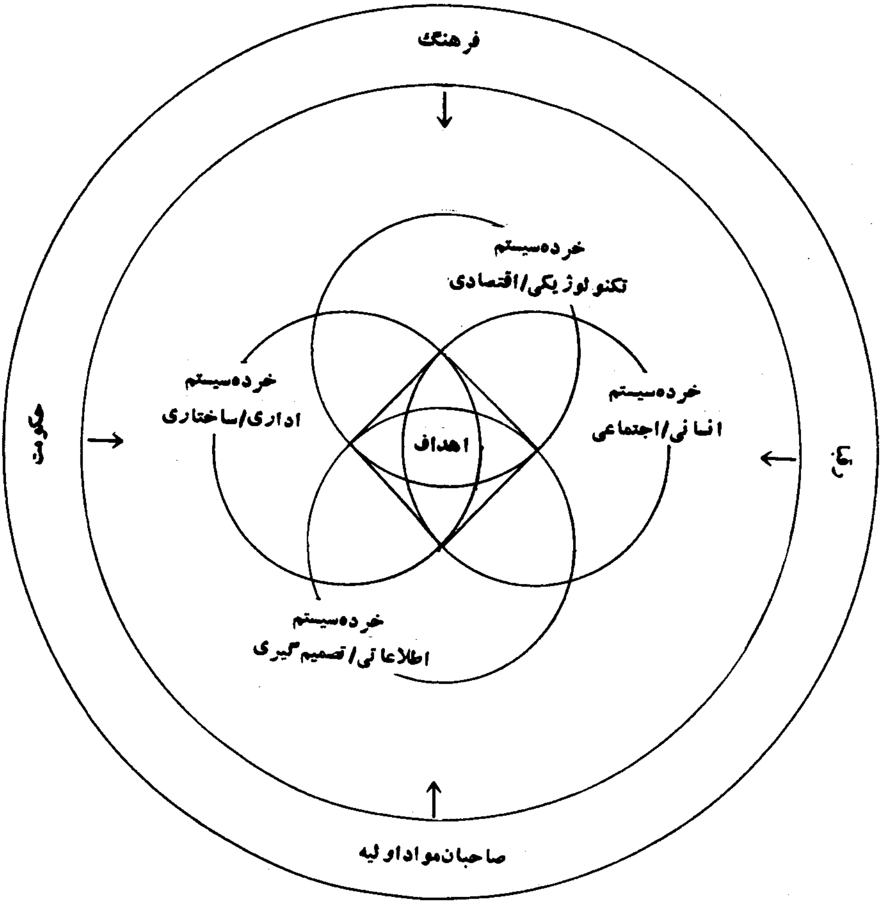
پرکار بودن و داشتن مهارت فنی ضرورتاً، مدیر را در کارش موفق نمی‌دارد. مدیر نه تنها باید چیزی بیش از مهارت فنی و فعالیت شدید صرف داشته باشد، بلکه باید توان اداره افرادی را هم که با آنان‌کار می‌کنند داشته باشد ومراقب باشدکه اینان نیز مثمرثمر واقع شوند. مدیر در نقش اجراییش، برنامه زمانبندی شده‌ای تهیه کرده و هماهنگی،کنترل و انضباط را برقرار می‌کند. اگر مدیر خود مجری باشد، مراقبت می‌کند تا نظام آن‌گونه که برای انجام‌کار طراحی شده، عمل‌کند. نقش اجرایی، برخرده نظام «اداری/ساختاری» تأکید دارد.

---

1. Ichak Adizes, *How to Solve Mismanagement Crisis*, (L.A.: MDO Institute Inc., 1980), p. 6.

2. Adizes

۳. به‌پیوست شماره ۵ مراجعه شود.



نمودار ۱-۵ خرده سیستمهای به‌هم پیوستهٔ یك سازمان

در حالی که ایفای نقشهای تـولیدی و اجرایی در یك محیط متحول مهم است، در عین حال مدیر باید قدرت تشخیص خود را به‌کار گیرد و بصیرت و تـوان تغییر اهداف و تغییر نظام اجرایی اهداف را داشته باشد. در این نقش مدیر باید درسازمان مبدع ومبتکر باشد، زیرا برخلاف رؤسای اجرایی که برنامه‌هایی برای اجرا به‌آنان داده می‌شود، مدیران مبتکر باید برنامه عملیاتی را خود تنظیم کـرده و خودآغازگر اجرای آن باشند. نقش ابداعی،

برخورده نظام «اطلاعاتی/تصمیم گیری» تأکید دارد.

نقش تولیدی، اجرایی و ابداعی در مجموع برای انجام وظیفه مناسب مدیری کافی نیست، زیرا بسیار اتفاق افتاده است که سازمانی توسط مدیرمبتکری ـ معمولاً مؤسس آن ـ با موفقیت کامل اداره می‌شده است؛ ولی با کناره گیری وی، سازمان سقوط کرده است. برای آنکه سازمان همواره موفق باشد، نقش دیگری نیز باید ایفا گردد و آن نقش ترکیبی است.[1]

مدیر در نقش ترکیبی، استراتژیهای فردی را به‌استراتژی گروهی، مخاطرات فردی را به‌مخاطرات گروهی، اهداف فردی را به‌اهداف گروهی و سرانجام ابتکارات فردی را به‌ابتکارات گروهی بدل می‌سازد. هرگاه گروهی بتواند با اتکای به‌جمع خود و باجهت‌گیری وتعیین هدفهای روشن عمل کند، یعنی جهت‌خودرا در گذر زمان، با تکیه برجمع واحد وبدون اتکای به‌فردخاصی، برای فعالیتی انتخاب کند، می‌توان گفت که نقش ترکیبی به‌طورمناسبی ایفا شده است.[2] تحقق نقش ترکیبی، به‌مدیری نیازمند است که نسبت به‌نیازهای افراد حساس و خودآگاه باشد. چنین فردی، کل سازمان را در جهت اهداف واستراتژیها متحد می‌کند.

نقش ترکیبی برخورده سیستم «انسانی/اجتماعی» تأکید دارد.

به‌نظرآدیزس، هرگاه فقط یکی از چهار نقش مدیـری در سازمانی ایفا شود، سبك معینی ازمدیریت غلط را می‌توان مشاهده کرد. با این همه استدلال می‌کند که: «مدیرانی که به‌طورکامل هرچهار نقش را ایفا کنند و هیچ گونه سبك مدیری غلط نداشته باشند، اندکند؛ زیرا چنین مدیری‌باید تکنسینی عالی، رئیس، مبتکر و نیز ترکیب‌کننده باشد.»[3]

بنابراین، بحث اینکه هر مدیـری بـاید بتواند همه نقشها را خود ایفا کند، درست به‌نظر نمی‌رسد. فرایند مدیریت، برای ایفای نقشهـای متضاد ولی در حقیقت مکمل هم، به چندین نفر نیازمند است. و تنها نقشی که هر مدیر از ایفای آن ناگزیر است، نقشی‌ترکیبی است. اگرمدیری‌توان تولیدی، اجرایی یا ابداعی نداشته باشد، می‌تواند از دیگران‌کمك بگیرد. ولی‌خودباید توان‌ترکیبی داشته باشد تا سایر وظایف به‌طریق مثبتی‌انجام‌شود. اگر این نقش‌مدیری‌ایفا نگردد، سوداگر، بحران‌آفرین، رئیس بیش ازحد مقرراتی وآدم پرکار و تکروخواهد شد.»[4]

---

1. The Integration role
2. Ichak Adizes, «Management Styles» *California Management Review*, vol. 19, no.2 (Winter 1976), p. 18.
3. Ibid. p. 6.
4. Ichak Adizes, «Mismanagement Styles» *California Management Review*, vol. 19, no. 2. p. 18.

طبقه‌بندی مدیران

مدیران را به‌طرق مختلف دسته‌بندی می‌کنند که شرح هریك، برای آشنایی بامشاغل مدیری، می‌تواند مفید باشد. با توجه به‌تفاوت چشمگیری که بین سطوح و حوزهٔ کار مدیران هست، هر مدیـری با تـوجه به‌نوع کار، سطح سازمان و شرایط محیطی به درجاتی از مهارتهای مدیری نیاز دارد که در فصول بعد شرح داده خواهد شد.

هرم مدیریت

رئیس یك شرکت بزرگ چند صد هزار پرسنلی را مدیرمی‌خوانند. سرپرست ده نفرپرسنل یك دفتر بیمه نیز مدیرخوانده می‌شود؛ آیا کار آنان یکسان است؟ کارهای مدیری برحسب سطوح سازمانی متفاوت است؛ گرچه بعضی از صاحبنظران چهارسطح مدیری را بـرای هر سازمان قائلند اما اکثر آنان برسه سطح ذیل تأکید دارند(نمودار۱ـ۶):

۱. مدیریت عملیاتی (سرپرستی)،

۲. مدیریت میانی،

۳. مدیریت عالی.

مدیریت عملیاتی (سرپرستی)

بررسیها نشان می‌دهد[1] که مدیران عملیاتی، سرشان شلوغ است ومراجعه مکرر افراد موجب انقطاع کارشان‌می‌شوند؛ اغلب مجبورند برای نظارت در رفت‌وآمد باشند؛ برای پرسنل‌خود مأموریتهای کاری خاص‌تعیین‌می‌کنند؛ باید برنامهٔ عملیاتی، تفصیلی وکوتاه مدت‌طرح‌ریزی کنند[2]؛ و برخلاف تصور، نتایج مطالعات حکایت از آن داردکه مدیران اجرایی وقت‌کمی صرف برنامه‌ریزی، گزارش‌نویسی، خواندن، اظهار نظر و بـازبینی می‌کنند. جدول صفحهٔ بعد نمونه‌ای از این بررسیها را نشان می‌دهد.[3]

مدیران ردهٔ عملیاتی بیشتر وقتشان را با زیردستان، مقداری از آن را با همکاران و اندك زمانی را با مافوقها یا افراد خارج سازمان می‌گذرانند.

سخن‌کوتاه اینکه مدیران رده عملیاتی زندگی‌کاری فعالی را سپری می‌کنند و بیشتر

---

1. John Pfiffner and Frank P. Sherwood, *Administrative Organization*, (N. J. : Prentice–Hall, 1976), pp. 141–149.
2. William F. Glueck, op. cit., pp. 6–28.
3. Ibid. p. 28.

وقتشان صرف حل و فصل مسائل آنی می‌شود.

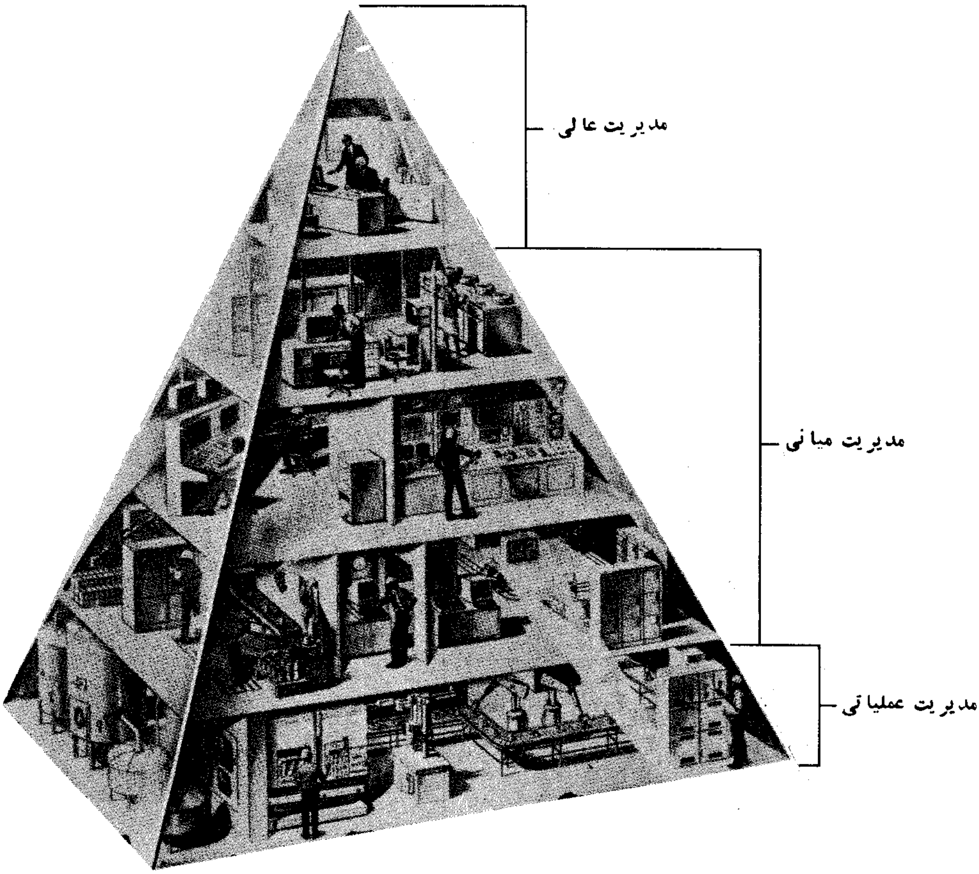
فعالیت	درصد وقت
صحبت کردن	٪۴۶/۶
مشاهده کردن/مواظب بودن	٪۲۰/۹
حل و فصل کردن	٪۹/۶
قدم زدن	٪۹/۶
چیزی دادن و بردن	٪۵/۶
خواندن	٪۲/۹
تلفن کردن	٪۲/۴
نوشتن	٪۲/۱
ایستادن	٪۱/۰
علامت دادن	٪۰/۸
شنیدن	٪۱/۶
نشان دادن	٪۰/۴
نشستن	٪۰/۲
جمع	٪۱۰۰/۰

میزان صرف وقت مدیران عملیاتی در فعالیتهای گوناگون

مدیریت میانی

مدیران میانی به‌طور مستقیم به مدیریت ردهٔ بالا گزارش می‌دهند؛ کارشان مدیریت بر سرپرستان‌است و نقش حلقهٔ واسطی رامیان‌مدیریت عالی و مدیران عملیاتی به‌عهده دارند. بیشتر وقت مدیران میانی به تحلیل داده‌ها، آماده کردن اطلاعات برای تصمیم گیری، تبدیل تصمیمهای‌مدیریت عالی به‌پروژه‌های معین برای‌سرپرستان و جهت دادن به‌نتایج‌کار مدیران عملیاتی است. مدیران میانی بیشتر وقتها به تنهایی کار انجام می‌دهند و عده‌ای ازآنان‌بیشتر وقتشان را صرف جلسات می‌کنند؛ حدود ۸۰ درصد وقتشان را ممکن است به‌گفت و شنود

بگذرانند که بیشتر آن در واحد خودشان و با همکاران انجام می‌شود؛ و بقیه وقتشان صرف خواندن و نگاشتن می گردد.[1]



نمودار ۱-۶ سطوح مدیری در هر سازمان
(به نقل از: Arthur G. Bedeian, op. cit., p. 10.)

مـدیران میانی برنامه‌ریزیهای میان مدت می کنند و برای اظهارنظر مدیریت عالی برنامه‌های جامعتر وبلند مدت‌آماده می‌سازند. عملکرد مدیری رده‌های پایین را تحلیل کرده،

1. William F. Glueck, op. cit., p. 29.

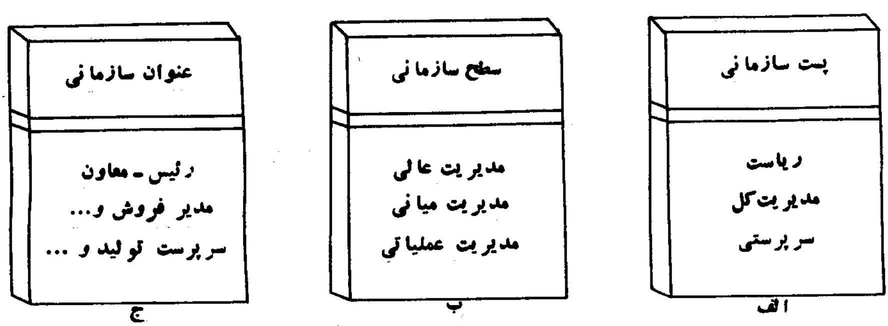
توانایی و آمادگی آنان را برای ارتقاء تعیین می‌کنند و به مدیران رده پایین در تولید، پرسنل و سایر مسائل، خدمات مشاوره‌ای عرضه می‌دارند.[1]

کار مدیران میانی با توجه به سطح شغلی و واحد سازمانی آنان متفاوت است، ولی به طور کلی دارای فعالیت عملی کمتر و فعالیت فکری بیشتر و کسل کننده‌تری هستند. روشن است مدیری که در ردهٔ عملیاتی موفق است لازم نیست حتماً در مدیریت ردهٔ میانی نیز موفق باشد، چه ممکن است این طور نباشد.

مدیریت عالی

مدیری که در نقشهای عملیاتی و میانی موفق بوده، معمولاً می‌توانند به مدیریت عالی راه یابد. بررسیها نشان می‌دهد[2] که بخش اعظم کار مدیران عالی از نظر پویایی و مشغله، نظیر کار مدیران عملیاتی است. با این تفاوت که اینان، برنامه‌ریزیهای جامع و بلندمدت‌تری را درحوزهٔ فعالیت گسترده‌تر و عوامل‌وضعی متنوعتری را طراحی‌یا مورد بررسی قرار می‌دهند. مدیران عالی، عملکرد کلی واحدهای عمده را ارزیابی می‌کنند؛ دربارهٔ موضوعات و مسائل کلی با مدیران سطوح پایین به تبادل‌نظر می‌نشینند و بیشتر وقتشان را با همکاران یا افراد خارج از سازمان، و اندك زمانی را نیز با افراد زیردست می‌گذرانند.

گذشته ازسطح سازمانی، مدیران را برحسب پست‌وعنوانشان نیز دسته‌بندی می‌کنند. نمودار ۱ــ۷ راههای گوناگون دسته‌بندی مدیران را نشان می‌دهد.[3]



نمودار ۱-۷ راههای گوناگون دسته‌بندی مدیران

1. J.G. Longenecker, op. cit., p. 10.
2. William F. Glueck, op. cit., p. 33.
3. Gray Dessler, *Management Fundamentals*, (Virginia: Prentice–Hall, 1985), p. 5.

مدیریت موفق و مؤثر[۱]

مدیریت[۲] موفق و مؤثر عبارت است از کسب اهداف سازمانی یا چیزی بیش ازآن.

ویلیام جیمز[۳] با تحقیقی که درباره انگیزش انجام داد، به‌این نتیجه رسید که کارکنان ساعتی، تقریباً با میزان کاری در حدود ۲۰ الی ۳۰ درصد تواناییشان می‌توانستند شغل‌خود را حفظ کنند و اخراج نشوند؛ این‌تحقیق همچنین‌نشان داد که اگر کارکنان، انگیزش بیشتری داشته باشند، تقریباً با ۸۰ الی ۹۰ درصد توانایی خود، کار می‌کنند.[۴] مدیری که بتواند حداقل‌کار مورد قبول را با استفاده ازامکانات مدیری مانند: توبیخ،کسرحقوق وغیره‌فراهم سازد؛ مدیر موفق نامیده می‌شود. ولی مدیر مؤثر کسی است که بتواند ۸۰ الی ۹۰ درصد تواناییهای افراد را به‌کارگیرد. اکنون این سؤال مطرح می‌شود که :

چگونه می‌توان مدیر موفق و مؤثری بود؟

برای موفق و مؤثر بودن، تواناییهای ذاتی و اکتسابی معینی لازم است.[5] مدیر مؤثر نیاز به‌تواناییهای‌فنی، انسانی ادراکی، طراحی و حل‌مسأله دارد که درفصول بعدی به‌تفصیل درباره آن سخن گفته خواهد شد.

مدیرموفق، نگرش و انگیزه‌های‌معینی‌دارد. طبیعی‌است که پاداشهای سازمانی (اضافه حقوق، ارتقاء وغیره) و جو سازمانی بر انگیزه ونگرش وی اثر دارد.

عامل دیگر موفقیت و مؤثر بودن، تطابق تواناییهای فرد با شغل انتخابی اوست. همچنین میزان همکاری زیردستان ومافوقها درموفقیت مدیر نقش‌اساسی‌دارند؛ زیرا مدیریت در خلأ انجام نمی‌شود و قدرت پست ومقام، ذاتی آن نیست.[۶]

عامل دیگری که برای موفقیت در مدیریت می‌توان ذکر کرد، رویدادهای پیش‌بینی نشده[۷] و امدادهای غیبی است؛[۸] زیرا همیشه تواناییهای افراد نیست که برای ایشان موفقیت می‌آورد. ناگفته نماند که بررسی میزان موفقیت ومؤثر بودن هر مدیر براساس دیدگاه و معیارهای‌سازمانی‌صورت‌می گیرد. نمودار ۱ــ۸ عوامل‌مؤثردرموفقیت‌مدیررا نشان‌می‌دهد.[۹]

---

1. Successful & Effective Management

۲. واژه مدیریت گاهی به‌معنی فرایند و گاهی به‌معنی مدیر بکار می‌رود.

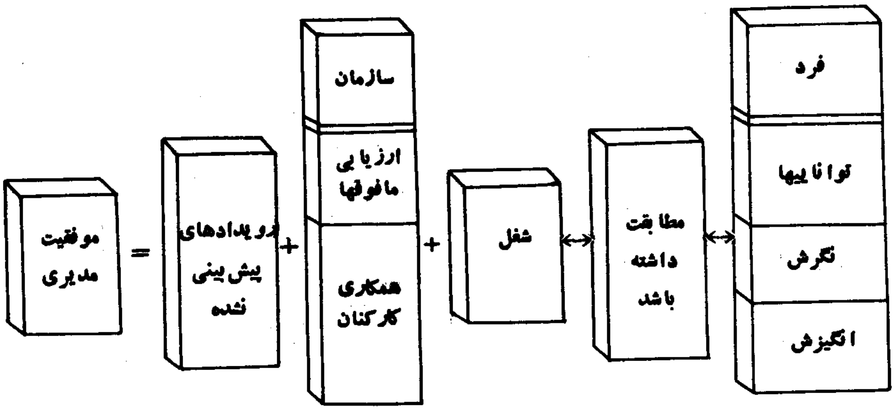
3. William James. 4. Paul Hersey, op. cit., p.4.

5. Willam F. Glueck, op. cit., p. 76.

۶. به‌پیوست شماره ۷ مراجعه‌شود. ۷. به‌پیوست شماره ۸ مراجعه شود.

۸. ر. ك: مرتضی مطهری، امدادهای‌غیبی، انتشارات صدرا، قم: ۱۳۵۴، ص ۴۹ــ۹۴.

۹. نمودار فوق از کتاب مدیریت گلوك (Glueck) اقتباس شده است. وی به‌جای رویدادهای پیش‌بینی نشده: شانس (Chance) را مطرح می‌سازد.



نمودار ۱-۸ عوامل مؤثر در موفقیت مدیری

پرسشها

۱. پدیدهٔ مدیریت را در زندگی انسانها از بعد تاریخی مورد بررسی قرار دهید.

۲. چگونگی پیدایش نظریه‌های گوناگون را در مدیریت توضیح دهید.

۳. آیا اقتضایی بودن امر مدیریت به‌معنی پایبند بودن به‌اصول شخصی در مدیریت نیست؟

۴. معیارهای طبقه‌بندی مدیران ونقشهای یك مدیر را نقادانه‌مورد بررسی قرار دهید.

۵. معیارهای موفق ومؤثربودن را براساس ارزشهای اسلامی‌مورد بررسی قراردهید.

۲

نوآوری

مقدمه

اگر با تأمل در مجموعهٔ دستاوردهای فرهنگی بشر (هنر، ادبیات، فلسفه و...) و اشیاء و وسایلی که لوازم زندگی ما را به عنوان «بشر قرن بیستم» تشکیل داده‌اند، نظری بیفکنیم، به آسانی درمی‌یابیم که حتی ساده‌ترین لوازم موجود در این مجموعه (مثل میز، صندلی و ...) نیز محصول خلاقیت و نوآوری اندیشمندانی بوده است که در طول سالها با پردازش اندیشه‌ها و نظریه‌ها و ابتکارها به شکل امروزین خود در آمده است و در آغاز با ابتدایی‌ترین شکل خود در ذهن یك انسان **خلاق** به‌وجود آمده، سپس در مسیر گذشت زمان و پیشرفت دانش تکامل یافته است. این اصل حتی رشد ذهن بشررا نیز دربر می‌گیرد. بی‌شك بشر در آغاز ظهور بر این کره خاکی دارای **ذهنی تهی** بوده است که از طریق درگیرشدن با جهان پیرامونش، بذرهای نهفتهٔ درون خویش راشکوفا نموده است وامروزه **مفاهیم ذهنی** بشر روزگار ما را، **مجموعه‌ای از طرحهای تکامل یافته تشکیل داده‌اند** که درگذشته به شکلهای ابتدایی‌درذهن هزاران **اندیشمند خلاق** جوانه زده و هر یك بنا به‌قدر **نبوغ** و **نوآوری** خویش در تکمیل آنها کوشیده است؛ و در این فرایند، متفکران با به کارگیری عناصر درست **محصولات تلاش پیشینیان** و بالفعل کردن استعدادهای نهفتهٔ خویش و افزایش توان **درست دیدن بودها و نبودها**، درجهت ایجاد و ارائهٔ یك مفهوم یا نظریهٔ

جدید ـ که گاه با نظریه‌های پیشین نیز تباین داشته باشد ـ گام برداشته‌اند و توانسته‌اند **واقعیتی نوین** را بر دستاوردهای مادی و معنوی بشر بیفزایند. بدیهی‌است که قدرت خلاقیت بشر زمینهٔ خاصی نداشته، بلکه به **گواهی تاریخ** در عرصهٔ کلیه فعالیتهای خویش در طی قرون به نوآوری، ابداع، عرضه و تکمیل آنچه پیشتر نبوده، دست یازیده است؛ برای مثال‌یکی ازجالبترین این زمینه‌ها، نوآوری بشر درایجاد زبان است. براستی‌آدمی چگونه به سخن گفتن رسید؟ برای سؤال فوق پاسخهای متنوعی ارائه شده است؛ پاسخ درست هر چه باشد، بی‌شك دربر گیرندهٔ این واقعیت است که بشر روزی اقدام به تعیین **قرارداد** کرده است. برای‌مثال وسیله‌ای راکه بدان می‌نویسند، قلم نامیده است و این لفظ را نشانهٔ مفهومی قرار داده است که ذهن برای بیان آن قبلاً **واژه‌ای** نداشت، و امروزه انباشتگی ذهن ما از نامها و واژه‌ها حاصل نوآوری و خلاقیت گذشتگانی است که رنج تعیین **لفظها** را برای **مفاهیم ذهنی** برخود هموار نموده‌اند؛ اینك این پرسش بجاست که چرا بشرتنها در **کاروان حیات**، قادر به خلاقیت (به معنای ابداع) می‌باشد؟ خداوند در قرآن، برای شناخت «خویش» و «هستی»، انسان را دعوت به تدبر در آیات خویش می‌کند؛ آیات و نشانه‌هایی که از کوچکترین ذره تا اجرام آسمانی و کهکشانها، جلوه‌های آن قدرت خلاقیت خلاق ازلی هستند؛ به زیباترین و نیکوترین وجهی بر اندام **نیستی، خلعت هستی** پوشانده و به آن لذت بودن را انعام کرده است؛ بودنی که نعرهٔ تکرار تسبیح تکوینی ذره‌ذرهٔ اجزایش غلغله‌ای درگردونهٔ حیات درافکنده است:

نطق آب و نطق خاك و نطق گل	هست محسوس حواس اهل دل
جمله ذرات زمین و آسمان	با تو می‌گویند روزان و شبان
ما سمیعیم و بصیریم و هشیم	با شما نامحرمان ما خامشیم
خامشیم و نعرهٔ تکرارمان	می‌رود تا پایتخت یارمان

«مولوی»

وی در مجموعهٔ هستی تاج **کرمنا** را به انسان‌کرامت نمودو او را برصورت خویش در نگارخانهٔ مشیت رقم زد و به عنوان **جانشین، بر روی زمین**، خلافت را به او واگذار کرد و آدمی با بهره گیری از قطرهٔ **«علم»** و **«علمناه»** که بر او چشانیده بودند، به تصرف در طبیعت، از قعر زمین تا خلوت کهکشانها پرداخت و تمدن امروزی را در گذار زمان بنا نهاد؛ تمدنی با چهره‌های گوناگون از غار تا آسمانخراش؛ از سنگهای تیز تا اشعهٔ لیزر. اما متأسفانه بشر گاهی به‌علت تبعیت ازغرایزکور نفسانی، قدرت خلاقیت و نوآوری خویش را در جهت نابودی بشریت و ایجاد وحشتناکترین سلاحها به‌کار برده است که بر

«ذهن تمدن پیشین» یادی از آنها نیز خطور نکرده است.

خلاقیت

دانشمندان، خلاقیت را به‌صورتهای متعدد و متنوعی تعریف کرده‌اند که هر کدام به نوعی، روشنگر بعدی از فرایند مهم خلاقیت است.[1] در مجموع می‌توان گفت:

تعریف خلاقیت

خلاقیت، عبارت است از به‌کارگیری توانائیهای ذهنی برای ایجاد یك فکر یا مفهوم جدید.[2]

از تعریف فوق می‌توان چنین استنباط کرد که خلاقیت در هر نوع فعالیتی صورت می‌گیرد و تنها محدود به نوع خاصی از آن نیست.

اهمیت خلاقیت

تداوم حیات سازمانها به بازسازی آنها بستگی دارد؛ بازسازی سازمانها از طریق هماهنگ کردن اهداف با وضعیت روز و اصلاح و بهبود روشهای حصول این اهداف انجام می‌شود؛ بدون بازسازی، سازمان نمی‌تواند دوام زیادی بیاورد.

برای مثال، یك شرکت باید محصول و خدمتی را ارائه دهد که مورد نیاز مشتریان باشد؛ نیاز مشتریان با گذشت زمان تغییر می‌کند و بالطبع محصول یا خدمت مورد نیاز مشتریان باید با قیمت و کیفیت خوب و در زمان مناسب ارائه گردد؛ اگر شرکت خود را با این تغییرات و نیازها هماهنگ نسازد، ممکن است ضمن تحمل هزینه هنگفت، چنانکه باید، به اهداف خود دست نیابد.

خلاقیت برای بقای هر سازمانی لازم است. در طی زمان، سازمانهای غیر خلاق از صحنه محو می‌شوند؛ و اگر چه چنین سازمانی ممکن است در عملیاتی که در یك مقطع از عمر خود درگیر آن است، موفق باشد ولی سرانجام مجبور به تعطیل یا تغییر سیستم می‌گردد.

تأثیر عمده تغییرات محیطی بر واحد تجاری و صنعتی، ضرورت ایجاد تغییر در آن را اجتناب ناپذیر می‌سازد. این تغییر ممکن است در محصول، خدمت، تکنولوژی، ساختار

---

۱. به پیوست شماره ۸ مراجعه شود.

2. Kaiser, «You and Creativity» *Aluminum News*, vol. 25, no. 3 (1968), p. 4.

تجاری، روابط کارگری و یا در هر قسمت دیگری باشد؛ آنچه که در دهه‌های اخیر تازگی دارد سرعت تحولات شگفت‌انگیز در زمینه‌های مختلف است.

آنچه که امروز بیشتر از گذشته بر سازمانها آشکار گشته است، ضرورت پیش‌بینی راههایی است به جهت رفع نیازهایی که ممکن است، در آینده به‌دنبال تغییرات احتمالی پدیدار شود؛ که هر سازمانی یا باید از پیش خود را برای چنین تغییراتی آماده سازد یا اینکه خطر مواجهۀ با وضعیت بحران واقعی را بپذیرد.

ارتباط خلاقیت و برنامه‌ریزی

خلاقیت با ساختن و یافتن فکرهای جدید و نوآوری در کاربرد فکرها سروکار دارد. از نظرگاه مدیریتی، خلاقیت صرف، کافی نیست. فکر باید به عمل نیز درآید، و لازمۀ این‌امر به‌کارگیری فکرهای جدید برنامه‌های مدیری است. هر برنامه‌ریزی بسیار موفق، نیاز به صدها فکر و ایدۀکاربردی دارد. موفقیت نهایی و در بعضی از موارد بقای خود سازمان به توانایی برنامه‌ریز در ایجاد و به کارگیری فکرهای جدید بستگی دارد.

چه‌کسی خلاقیت و نوآوری می‌کند؟

هر انسان مدیر یا غیر مدیری از استعداد خلاقیت برخوردار است؛ بنابراین نباید خلاقیت فقط در انحصار مدیران خاصی باشد؛ زیرا آنچه محکمتر از وجود استعداد خلاقیت است، جلوگیری از عوامل بازدارندۀ ظهور آن است که در صورت آزادسازی ذهن، از پیش‌فرضها و الگوهای زنجیره‌ای ذهنی، در مدت‌کوتاهی توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو در عمل را می‌توان به‌دو برابر افزایش داد.[1]

موانع خلاقیت

در راه ظهور خلاقیت، موانعی وجود دارد که در اینجا تنها به موانع اصلی به اختصار اشاره می‌کنیم.[2]

۱. عدم اعتماد به‌نفس،

۲. ترس از انتقاد و شکست،

۳. تمایل به همرنگی و همگونی،

---

1. George R. Terry, *Principles of Management*, (Homewood, Ill. :Richard D. Irwin, 1975), p. 227.

2. Ibid

۴. عدم تمرکز ذهنی.

آزاد ساختن توان خلاقیت و به‌کارگیری فکرهای نو، در گرو پیروزی بر موانع مذکور است؛ همگی ما عادت زده‌ایم. روش انجام کارهای معینی که طی زمان آزموده شده، به صورت روشهای ثابت در می‌آید.[۱]

خلاقیت فردی را با مشاوره و هدایت نیز می‌توان تقویت کرد. در بعضی از موارد این‌گونه ابزارها خیلی مؤثر می‌افتد. به‌طور کلی تعامل گروهی، فکرها را به فعالیت وامی‌دارد، زیرا افراد یکدیگر را بر می‌انگیزانند. سؤالات و پیشنهادات مطرح شده در جمع، توجه هر شرکت کننده را به سوی فرایند خلاقیت هدایت می کند و این آگاهی را به وی می‌دهد که فکرهایی هست که باید با جست و جو بدانها دست یافت و دستیابی بدانها نتیجه هوش و استعداد فردنیست، بلکه حاصل کارسخت وطولانی برروی موضوع است.

فرد خلاق نوعاً هر چیزی را از دیدگاههای گوناگون بررسی می کند؛ معمولاً نسبت به وضعیت موجود احساس نارضایتی می کند، یا قویاً معتقد است که روشهای جاری انجام کار را می‌توان بهبود بخشید. ویژگیهای ذیل را در افراد خلاق می‌توان یافت:[۲]

۱. مسائل و وضعیتهایی را می بیند که قبلاً مورد توجه قرار نگرفته است و فکرهای بکری ارائه می‌دهد؛

۲. ایده‌ها و تجربیات حاصل از منابع گوناگون را به هم ربط می‌دهد و آنها را بر مبنای مزیتشان مورد بررسی قرار می‌دهد؛

۳. معمولاً چندین شق(بدیل) برای هرموضوع معین دارد، به عبارتی سلاست فکر دارد؛

۴. نسبت به پیش فرضهای قبلی تردید می کند و محدود به رسم و عادت نمی‌شود (استقلال فکری دارد)؛

۵. فی‌البداهه از نیروهای احساسی، ذهنی و بینشی مدد می گیرد و استفاده می کند؛

۶. در فکر و عمل از انعطاف بالایی برخوردار است.

انواع اندیشیدن

بیشتر ایده‌های جدید، با اندیشیدن به دست می‌آید. انواع عمدهٔ شیوه تفکر عبارتند از:[۳]

---

۱. به پیوست شماره ۹ مراجعه شود.

2. Gray A. Steiner, *The Creative Organization*, (Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business Administration, 1962), pp. 22–23.

3. George R. Terry, op. cit. ,pp .227–228.

۱. خلاق،
۲. سببی یا علّی،
۳. استقرایی،
۴. قیاسی،
۵. قضاوتی (حل مسأله).

این نکته را نیز باید یادآور شد که، بعضی از شیوه‌های تفکر بیشتر از بقیه کارایی دارد.

خلاق

اندیشیدنی است که در آن ذهن به‌طور عمیق با یك مسأله درگیر می‌شود، به تجسم وواضح کردن آن می‌پردازد و به منظور فرموله کردن فکر یا دریافت مفهوم جدیدی به جرح و تعدیل آن می‌پردازد. واقعیات در فرایند خلاقیت به کار گرفته می‌شوند و با توجه به اینکه تفکر خلاق به این موضوع آگاهی دارد که واقعیتها آنچنان که باید شناخته نشده‌اند و اطلاعات موجود تنها بخشی از دانش مربوط به وضعیت موجود است، به شناسایی وکشف آنها می‌پردازد و با حذف و یا ترکیب واقعیتهای موجود، به روشن شدن فکر جدید کمك می‌کند. بینشی که بدین‌ترتیب حاصل می‌شود، قوه تصور را در یافتن فکرهای جدید تغذیه می‌کند. منشأ فکر جدید، قوه تصور و تخیل است؛ نه قدرت منطقی بشر. سرنخهای مختلفی که به‌دست می‌آید، مورد ارزیابی قرار گرفته و به هم ربط داده می‌شود تا بهترین فکر به‌دست آید.

سببی یا علّی

این نوع تفکر، بر شکل دادن حوادث و دستاوردهای آتی به‌جای واگذار کردن مسائل به حوادث آینده تأکید دارد (واقعیت آتی بررسی می‌شود علتهای هر واقعه ارزیابی، و جهت آن معلوم می‌گردد). وضعیت طراحی شده، به‌عنوان یك رشته از وقایع به هم پیوسته‌ای که وضعیت مطلوب را سبب خواهد شد، در نظر گرفته می‌شود. اثر متصور آتی، در سری حوادثی که برنامه‌ریزی و اجرا خواهد شد، شکل عاملی «سببی» در می‌آید. از این‌رو وجه مشخص اندیشیدن سببی، به اصطلاح، اندیشیدن به طور معکوس است که در آن فعالیتهای ظاهراً بی‌ثمر کنونی، به حوادث به هم پیوسته‌ای که به وضعیت مطلوب آتی ختم می‌گردد تبدیل شده و نتایج استخراج می‌گردد.

استقرایی

در این شیوه، فرد استدلالهای خـود را، براساس اجزای گوناگونی برای رسیدن به یك نتیجه یا اصل کلی قـرار می‌دهد، از جزء به کـل یا از فرد به همه، استدلال می کند؛ این فرایند ترکیبی است، زیرا اجزا سرهم می‌شوند تا کل را شکل دهند.

قیاسی

ایـن شیوه، درست عکس تفکر استقرایـی است. از نتیجه‌گیریهای کلی بـه فکری خاص می‌رسد. یعنی حرکت ذهن از کل به‌جزء است. در این نوع تفکر، کل به اجزای تشکیل- دهنده‌اش تقسیم یا تجزیـه می‌شود. تفکر قیاسی، دانش صریح را ارائـه می‌دهد نه دانش ضمنی یا کلی را.

قضاوتی (حل مسأله)

در این شیوه ـ همان‌طوری که از عنوانش برمی‌آید ـ فـرد به کسب واقعیات در بارهٔ هر وضعیت توجه دارد، تا مسألـه را معین کند و واقعیات را بـه‌طور منطقی تجزیه و تحلیل و ارزیابی کـرده، رابطه معنی‌داری میان آنها برقرار کندو سرانجام در باره مسأله تصمیم بگیرد. این روش به میزان زیادی تحت تأثیر نیروهای قضاوت، تجارب گذشته و سنت است.

آیا ابداع[1] همان خلاقیت[2] است؟

با توجه به پیچیده بودن فرایند ظهور خلاقیت در افراد خلاق، غالب صاحبنظران بر ایـن باورند که میان ابداع و خلاقیت تفاوتهایی وجود دارد. در ذیل به‌تفاوت عمده میان خلاقیت و ابداع اشاره شده است.

خلاقیت	ابداع
خـلاقیت اغلب بـه توانایی و قـدرت ایجاد فکر (ایده)های جدید و نوگفته می‌شود.	ابـداع معمولاً بـه معنی به کارگیری ایده‌های نوین ناشی از خلاقیت است. ابـداع در یك سازمان می‌تواند، یك محصول جدید، خدمت جدیـد، یا راه جدید انجام کارها باشد.[3]

1. Innovation 2. Creativity

3. Harold Koontz, op. cit., pp. 228—237.

لازم به تذکر است که ابداع، گاهی کاربرد یك فن قدیمی در حل مسأله‌ای است که هرگز ازآن استفاده نشده است.[1] از مقایسه‌ای که در فوق به عمل آمد می‌توان استنباط کرد که سازمانها نه تنها ایده‌های جدید را در مسیر نیازهـای سازمانی (پیش‌بینی موارد لازم) ایجاد می‌کنند، بلکه ایده‌های جدید را جنبه کاربردی بخشیده و به آنها در روند فعالیتهای سازمانی نیز تحقق می‌بخشند.

فرایند خلاقیت

یکی از بنیادی‌ترین پرسشهایی که در تحلیل فعالیتهای بشری مطرح می‌باشد این است کـه:

انسانها چگونه خلاقیت را از خود بروز می‌دهند؟ یا به عبارتی، انسان خلاق تا ظهور خلاقیت در زمینه‌ای خاص چه مراحلی را طی می‌کند؟

صاحبنظران برای پاسخ به سؤال مـذکور متأسفانه تاکنون شناخت جامعی از فرایند خلاقیت ارائه نداده‌اند؛ اما اکثر آنـان در بارهٔ مراحلی از سیر خلاقیت که به شکل مجزا و به هم پیوسته‌ای هستند اتفاق نظر دارند، این مراحل به شرح ذیلند:[2]

مراحل خلاقیت

۱. کسب دیدگاه و نگرشی موافق نسبت به فکر (ایده)های نوین

برای اینکه استعداد خلاقیت بالقوه‌فرد، کاملاً ازحالت نهفتگی خارج شده وآشکار(بالفعل) گردد، لازم است که انسان نسبت به‌آزادی فکر، علی‌رغم واکنشهای غیر مطلوب اولیه‌ای که فرد ممکن است دریافت کند، نگرشی مثبت داشته باشد.

بدیهی است که ابتدا فکرهای زیادی غیرعملی به‌نظر خواهد رسید، ولی فرد متفکر و خلاق نباید به خود اجازه دهد که این پیش فرض بر روی او اثر گذارد و در نتیجه از روی یأس، دست از نوآوری بکشد و بذر فکر جدید با قضاوتهای نارس، تنبلی ذهنی و موانع فکری از بین برود. برای نمونه، موانع فرهنگی خلاقیت می‌تواند شامل موارد ذیل گردد: وضعیت پیشین دانش فرد، دوستان و سازمانهایی که الگوهای عادتی فرد از طریق آنها شکل می‌گیرد (معمولاً هر چیز نویی کـه الگوی عادت فرد را بر هم زند، محکوم یا نادیده گرفته می‌شود) و . . . .

---

1. Flippo. 2. George R. Terry, op. cit., pp. 228–231.

۲. حساسیت نشان دادن نسبت به مسأله

توانایی شناخت و داشتن آگاهی به وجود مسأله و موانعی که فرد را از طراحی برنامه بهتر باز می‌دارد، از بارزترین نشانه‌های مسلم حساسیت یك فرد خلاق نسبت بمسأله است.

آدم خلاق ابتدا آنچه را که می‌خواهد به انجام برساند مشخص می کند، و این امر خود ازاهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ زیرا بیان دقیق هدف، ما را برای تلاشهای خلاقانه در وضع صحیحی قرار می‌دهد. خلاقیت هنگامی می‌تواند مؤثر باشد که نیاز یا دلیل فکرهای جدید، شناخته شده باشد. صرف جستجو برای فکرهای جدید، بدون شناخت نیازها و تعیین هدف، کار ناامیدانه و عبثی است. فکر باید با یك هدف معین (یا تلاش برای برنامه‌ریزی) پیوند بخورد. حساسیت نسبت به مسائل، به تمرکز ذهنی نیز کمك می کند. لازم است که در فرایند خلاقیت، تلاشها بر نواحی نسبتاً محدودی تمرکز یابد؛ در غیر این صورت توان فرد خلاق پخش می‌شود و خلاقیت را به شدت کند می کند. اختصاص روزانه ۲۰ الی ۲۵ دقیقه به تمرکز کامل بریك مسأله معین، ورزش فکری خوبی در تربیت قوه خلاقیت است (این مدت تمرین باید بدون گسیختگی باشد).

۳. آمادگی یافتن برای خلاقیت از طریق کسب مواد خام لازم

فکرها از خزاینی سرچشمه می گیرند که بطور عمده‌شامل‌دانش فرد، اندیشه‌های‌دیگران و تجربیات گذشته‌اند و این منابع از طریق مطالعه، مشاهدات شخصی، گفتگوبا اشخاص آگاه، رسانه‌های گروهی و مسافرت فراهم می‌شوند.

جستجوی واقعیات باید دامنهٔ وسیعی راپوشاند و تمام اجزای مسألەرا فراگیرد.

بدین طریق، گنجینهٔ اطلاعاتی فراهم می‌شود که ذهن می‌تواند غنچه‌های اندیشه‌های جدیدی را در گلستان آن بشکفاند. به بیان دیگر:

فکرها در خلاء شکل نمی گیرند.

دراین مرحله‌فرایندخلاقیت، برضرورت‌زمان، تلاش، خود نظمی و اصرار برهدف‌تأکید دارد. اگر چه بعضی از اطلاعات به آسانی به دست نمی‌آیند، و بسیاری نیز ناقص هستند؛ ولی بهتر است بدانیم که اگر تمام واقعیات شناخته شده باشند، دیگر نیازی به خلاقیت

نخواهد بود. اما آنچه که بدیهی است طبقه‌بندی و دسته‌بندی کردن مواد خام تفکر است.

۴. به‌کارگیری سلاست فکر

سلاست فکر، به معنای توان گردآوری فکرهای متنوع و زیادی درموردمسأله‌است؛ارزش این‌کار در این است‌که هر چه میزان فکرهای موجود بیشتر باشد احتمال یافتن راه حل عملی بیشتر است. به بیان دیگر:

کمیت فکرها در خلاقیت دارای اهمیت زیادی است.

یکی دیگرازعوامل‌مهم محرك خلاقیت، تعیین‌یك«قرار زمانی»برای ایجاد و گردآوری فکرهاست، انسان در غالب موارد تمایل به مسامحه دارد، لذا فکرهای به دست آمده را نباید ارزیابی کرد؛ زیرا ارزیابی موجب متوقف ساختن روند بروز فکرهای نوین‌می گردد. از این‌رو برای جلوگیری از این مسأله بهتر است پس از اینکه مقدار قابل توجهی از فکر برای بررسی فراهم‌آمد، آنگاه ارزیابی صورت پذیرد. این مرحله باید آن‌قدر ادامه یابد تا گردآوری هر نوع اطلاع و اندیشه مفید دیگری ممکن نباشد.

اصل خلاقیت[1]

در موقع معینی برای تحصیل تعدادی فکر تلاش‌کنید و از ارزیابی‌آنها در طول این مرحله از فرایند خلاقیت اجتناب ورزید.

۵. فعالیت ضمیر ناخودآگاه بر روی مسأله

هنگامی که پس از کار سخت و مداوم بر روی یك طرح، در آدمی حالت عجز پدیدار می‌شود؛ بهترین کار، پرهیز از وارد ساختن فشار بر ذهن برای فعالیت بیشتر است. یعنی اینکه ذهن خودآگاه، خود را از مسأله فارغ و آن را آسوده‌گذاریم. به هر حال علم روانشناسی می‌گوید که ذهن خودآگاه، تنها قسمت کوچکی از قدرت ذهنی آدمی را تشکیل می‌دهد، و دربخش عمده‌ای ازسلولهای‌ناشناخته مغزی ما(ضمیرناخودآگاه)تعداد

1. George R. Terry, op. cit., p. 230.

نا مشخص و مجهولی از واقعیات و معانی، بافرایندهای ضمیر ناخودآگاه ما تداعی پیدا می‌کنند؛ به همین جهت اگر پس ازپدیدارشدن حالت عجز به ذهن خودآگاه فراغتی بدهیم، برای ذهن ناخودآگاه این فرصت ایجاد می‌شود تا به کمك تداعی، به یافتن راه‌ـ حلی برای مسألهٔ طراحی شده یاری کند.

این مدت زمان یادگیری را «خواب بر روی مسأله»[1] می‌نامند. در واقع فرد به‌طور مستقیم در این مرحله از فرایند سهمی نمی‌تواند داشته باشد. استراحت و منصرف کردن دستگاه تفکر از مسأله یا اندیشیدن به مسائل دیگر، جایگزینهایی هستند که فرد می‌تواند از آنها در این باره کمك گیرد.

۶. درخشش ناگهانی یك فکر

شاید بتوان گفت که اکثر دستاوردهای نوین افراد خلاق، حاصل زایش و جرقه زدن یك فکر جدید در ذهن آنها در یك حالت غیر قابل انتظار بوده است.[2]

آغاز این مرحله، به شرایط محیطی فرد و توجه و دقت او به جهان پیرامونش نیز بستگی دارد. زمان پیدایش این بارقه نیز مشخص نیست، در بعضی موارد ممکن است در طول چند لحظه، چندین ساعت یا روز پس از مرحله قبلی صورت پذیرد؛ یا سالها طول بکشد تا ذهن نسبت به آن مسأله، زمینهٔ پذیرش بارقه فکر نوینی را پیدا کند؛ در این مرحله، به نظر می‌رسد که آدم خلاق به زور نمی‌تواند موجب پدیدار شدن فکر شود، ولی داشتن زمینه پذیرا بودن، موقعیت شناسی و هوشیاری کمك می‌کند تا مرحله خلق فکر انجام پذیرد.

پیشنهادات عملی برای کسب سلاست فکر[3]

عادتهای ذهنی، سلاست فکر آدمی را کنترل می‌کند. سلاست فکر را می‌توان تقریباً در هر فردی بهبود بخشید یا پرورش داد، چندین شیوه ویژه و معین برای این منظور موجود است که مؤثرترین آنها به این شرح است:

---

1. Ibid. «Sleeping on the Problem»

۲. سرگذشت بزرگان علم مملو از نمونه‌های فراوان این موضوع است؛ داستان ارشمیدس در حمام و جرقه زدن آن فکر ناگهانی (کشف قانون حجمی جامدات)، نمونهٔ بارز آن است.

3. Idea Fluency

۱. یادداشت‌برداری

استفاده از دفترچه یادداشت در ثبت اندیشه‌هایی که به ذهن می‌رسد، کار معمول دانش - پژوهان است. برای این‌منظور، می‌توان از برگه‌های یادداشت ۲ X ۸ سانتیمتری(فیش) و مانند آن استفاده کرد.

شاید زودگـذرترین چیز در جهان یك فکر باشد کـه در عرض چند لحظه به ذهن می‌آید و می‌رود. نباید انتظار داشت که بتوان به یاری حافظه فکری را به ذهن برگرداند و به دقت و به طور دلخواه آن را مورد بررسی قرار داد؛ زیـرا آنچه که امروز در ذهن کاملاً واضح و آشکار است، می‌تواند فردا بطور کامل محو شود.

بهترین روش و زمان برای حفظ یك اندیشه، ثبت در هنگام بروزآن است.

از این‌رو بهتراست، هنگامی که فکرها یا بخشهایی از یك فکر به ذهن می‌رسد نوشته شود. بررسیهای به عمل آمده نشان داده است که:
«حدود ۲۵درصد از اطلاعاتی که فرد می‌خواند یا می‌شنود و برایش ارزش متوسطی دارد در ۲۴ ساعت اول، و ۸۵درصدآن در عرض یك هفته، فراموش می‌شود.»[1] اگر یك فکربه هنگام بروز، استفاده خاصی نداشته باشد می‌توان آن را در پرونده «فکرهای نـو» برای مراجعه در آینده ثبت کرد.

۲. انتخاب زمان و مکان

انتخاب یك‌مقطع‌خاص‌زمانی از شبانه روز برای فکر کردن، که درآن ذهن‌آدمی‌حداکثر فعالیت‌خلاقانه خودرا‌آشکار می‌نماید، برای‌افراد مختلف متفاوت است. بعضی‌هاصبح‌زود را بارورترازدیگراوقات می‌یابند و بعضی‌ها آخرشب بازدهی‌ذهنی بیشتری دارند. مهم‌این است‌که بهترین زمان باروری‌ذهنی را تشخیص دهیم‌و این زمان را برای اندیشیدن‌خلاق انتخاب کنیم. مکان نیز درخلاقیت مؤثر است؛ لذا معمولاً تعیین مکانهای خاص، برای تأمل بهتر است؛ بنابراین باید بهترین زمان و مـکان را انتخاب کرد.

۳. به‌کارگیری حس کنجکاوی و توان پرسیدن

همواره دربرابر سؤالهایی همچون«چرا»و«چگونه» و مانندآن، چیزهایی مطرح می‌شود

1. George R. Terry, op. cit., p. 231.

یا به ذهن می‌رسد که در تقویت قدرت خلاقیت آدمی مؤثر است. مانند:
- چرا این کار از این طریق انجام شده است؟
- آیا این کار واقعاً لازم و ضروری است؟
- چرا این راه حل کارساز نیست؟

ما در این روش واضحات را مورد پرسش قرار می‌دهیم، لذا بدیهی است که تهیه فهرستی از پرسشهای ویژهٔ عملیاتی برای زیرسؤال بردن جنبه‌های واضح یك مسأله، می‌تواند مفید باشد.

۴. استفاده از روابط میان افکار

غالب افکار بشری با یکدیگر ارتباط دارند و بافت به هم پیوسته‌ای را تشکیل می‌دهند؛ به همین دلیل قدرت تداعی در ایجاد و ظهور یك فکر جدید بسیارکارساز و مؤثر است. مدیری که میل‌دارد فردی خلاق باشد، می‌تواند با توجه به‌واقعیتهای شناخته شده ومسلم، کار خود را آغاز کند و گام‌به‌گام براساس آنها پایهٔ تفکر جدید را بنا نهد؛ این امر، با بهره‌گیری از شباهتهای موجود و رابطه‌های میان رخدادها، به ظهور مفهوم جدیدی بینجامد که خود نشانهٔ فکر جدیدی است.

قرنها پیش ارسطو، رابطه میان فکرها را مورد توجه قرارداد و پیشنهاد کرد که: «کاروان اندیشه خود را با فکری مشابه، متضاد، یا نزدیك به آن (با هرفکر مرتبط دیگری) به حرکت درآورید و فکر بعدی را در آن ردیف شکار کنید».[1]

۵. تغییر شکل وضع موجود

افکار جدید غالباً از تحلیل و ترکیب و تنظیم دوباره و نوین افکار قبلی حاصل می‌شود.[2] نقطه آغاز یك فکر ممکن‌است باتغییر شکل‌وضع موجود به‌دست آید. راههای گوناگونی که از طریق آنها می‌توان این سررشته را به دست آورد به شرح ذیل است:

الف) ترتیب مجدد

دوباره نظم‌دادن ومرتب کردن می‌تواند از داخل به‌خارج، از عقب به‌جلو یا وارونه‌صورت

---

1. I. Summers and D. E. White, «Creativity Techinques: Toward Improvement of the Decision Process» *The Academy of Management Review*, vol. 1, no. 2 (April 1976), pp. 99–107.
2. Ibid, p. 100.

پذیرد. برای مثال:

درتنظیم صف افراد، به‌جای از «بلند به‌کوتاه»، می‌توان از «کوتاه به‌بلند» نظم‌دادن را آغاز کرد.

ب) جایگزینی

اگر فرایند دیگری با شکل جدیدی صورت پذیرد و تـوالی متفاوتی تنظیم شود، چه پیش خواهد آمد؟ برای مثال:

به‌جای کارکنان مرد از کارکنان زن استفاده شود.

فلز جدیدی به‌جای فلز قدیمی در ساخت یك‌کالا به‌کار رود.

در وصل‌کردن دو قطعه چوب از چسب به‌جای میخ استفاده شود.

ج) افزودن وکاستن

می‌توان در یك سازمان تصمیم‌گیریهـای مرکـزی درباره واحدها را در سطح شعبات نیز گسترش داد، یا بحثها وتصمیم‌گیریهای مقداری را تغییر داده، سیری نزولی را برآن جاری ساخت. برای مثال:

برنامه‌کارآموزی مرکز در شعبات نیز عیناً مورد استفاده قرارگیرد.

تعداد کالا در هر بسته افزایش یا کاهش یابد.

در ساخت محصول، ارتفاع آن افزوده یا کاسته شود.

میز تحریر با ابعاد بزرگتر یاکوچکتر ساخته و به بازار عرضه شود.

د) تغییر جهت دادن

ترتیبات جاری ومعمول، برعکس انجام شود. برای مثال:

مدیریت عالی سازمان، از کارکنان بخواهد تا مافوقهای خود را از لحاظ تـوانایی درجه‌بندی کنند.

۶. فهرست ویژگیها

دراین روش ویژگیها یا قسمتهای‌مختلف یك مفهوم یاشیء فهرست می‌شود. این فهرست می‌تواند شامل رنگ، اندازه، قیمت، ... برای یك کالا باشد. برای مثال:

فهرست ویژگیهـای اجزای یك میز تحـریر، مواردی از این قبیل را شامل می‌شود: رنگ، اندازه، قیمت، شکل و کیفیت جنس اجـزایی همچون «رویه، کشو و پایه، چوب،

استیل، آهن» و مانند آن.

بعد از این مرحله باید بین ویـژگیها، اتحاد و قرابت به‌وجود آورد، نظیر: بررسی ارتباط بین رویه و فضای کشو، پایه و اندازه و ...؛ این‌کار امید به‌دست آوردن فکر جدیدی را که در طراحی وساخت آن مفید باشد، افزایش می‌دهد.[۱]

۷. تحلیل شبکه[۲]

دراین روش‌برای ایجاد فکری‌جدید میان دوشیء یا فکری‌که قبلاً هرگز اتحاد وقرابتی نبوده روابط اجباری برقرارمی کنیم. برای‌این‌منظور معمولاً فهرستی ازفکرها واشیایی‌که احتمالاً بتوان رابطه‌ای میان آنها برقرار کرد گردآوری می‌شود، آنگاه هر فکر یا شیء، با استفاده ازیك شبکه دو بعدی، درکنار تك‌تك افکار دیگردر فهرست قرار داده می‌شود؛ این فرایند تا زمانی‌که تمام فکرها یا اشیا درکنارهم قرار گیرند ادامه می‌یابد و ماهیت روابطشان بایکدیگر آزمایش می‌گردد. در نمودار ۲ـ۱ که چگونگی طراحی و بنای یك ساختمان‌مورد بررسی‌قرارگرفته‌است، ترکیبات عملی‌زیادی ازمصالح و مدلهای‌ساختمانی به‌دست می‌آید. و در نمودار ۲ـ۲ انتصاب افراد برای پستهای‌گوناگون مورد بررسی قرار گرفته است.

۸. روش راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم[۳]

این روش توسط‌آلکس ازبرن[۴] برای اولین‌بار در زمینه کارش(تبلیغات)مطرح شده است و می‌تواند درمسائل زیادی با جرح و تعدیل به‌کار رود. این روش مبتنی‌برمعاشرت آزاد، تعامل باز(نامحدود) با دیگران و خودداری‌کامل از انتقاد است.

تأکید این روش بر به‌کارگیری اندیشه‌کنترل نشده، سامان نیافته وقوه تخیل می‌باشد؛ از هر فکری که دربارهٔ مسأله یا طرحی به‌ذهن برسد استفاده می‌شود؛ ذهن‌عمداً آزاد است تاهرنوع فکر ممکنی راارائه‌دهد؛هرچندکه‌بعضی ازآنها غیرعملی‌وکاملاً احمقانه به‌نظرآید. در این روش به‌یك گروه پانزده نفری موضوعی داده می‌شود و از هر یك خواسته می‌شود که اظهارنظرکنند و تأکید بیشتر برکمیت فکرهاست. معمولاً گـروهی برای نظرخواهی

۱. روش مشابهی توسط تهیه‌کنندگان کارتون بچه‌ها برای دادن فکرهای جدید به‌کار می‌رود.

2. Herbert G. Hicks, *The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach*, (NewYork: McGraw—Hill, 1972), p. 96.

3. Brain Storming 4. Alex Osborn

	۱ـ چوبی	۲ـ آهنی	۳ـ آجری	۴ـ پلاستیکی	۵ـ بلوك سیمانی	۶ـ سقف صاف	۷ـ چارچوب استیل	۸ـ شیروانی	۹ـ سقف طاقی	۱۰ـ پیش‌ساخته
الف) چوب										
ب) ورق‌آهن										
ج) آجر										
د) پلاستیك										
ه) بلوك سیمانی										
و) سقف صاف										
ز) چارچوب استیل										
ح) شیروانی										
ط) سقف طاقی										
ی) پیش‌ساخته										

نمودار ۲-۱ چگونگی طراحی وبنای یك ساختمان ـ فن تحلیل شبکه

مناسبتر است که افرادش دارای زمینه‌های متفاوت گسترده‌ای باشند و در میان آنها افرادکم تجربه نسبت به‌موضوع نیز وجود داشته باشند.

منظور از راه حل‌جویی قیاسی مستقیم فراهم آوردن هدایتها و فکرهای ممکن برای راه‌حل رضایت‌بخش است. در این روش،فکرها پس از پایان جلسهٔ «راه حل‌جویی قیاسی مستقیم» ارزیابی می‌شوند. بنابراین قوانین روش راه حل‌جویی قیاسی مستقیم به‌این شرح است :

پست / افراد	آقای الف	آقای ب	آقای ج	آقای د	آقای هـ	آقای و
سرپرست روابط عمومی						
« حقوقی						
« تدارکات						
« کارگزینی						
« آموزش						
« چاپخانه						
« سلف‌سرویس						

نمودار ۲-۲ انتصاب افراد برای پستهای گوناگون ـ فن تحلیل شبکه

۱. هیچ فکری مورد انتقاد قرار نمی گیرد،
۲. هرچه فکرها بکرتر (رادیکال‌تر) باشند بهتر است،
۳. تأکید بر کمیت تولید فکر است،
۴. دیگران بـرای بهبود بخشیدن به فکرهایی کـه ارائه می‌دهند مورد تشویق قرار می گیرند.

راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم، اندیشیدن گـروهی را مورد تأکید قـرار می‌دهد، این نظریه بعد از اینکه مطرح شد، به‌طور گسترده‌ای مورد قبول قرار گرفت؛ ولی پس از اینکه تحقیقات نشان داد افراد در بسیاری ازموارد به‌تنهایی بهترمی‌توانند فکرارائه دهند تا اینکه با گروه باشند؛ شور و شوق به‌کارگیری آن به‌سردی گرایید. بعدها تحقیقات بیشتری که در این زمینه به‌عمل آمدنشان داد، روش گروهی دربعضی از موارد می‌تواند خوب باشد، بویژه هنگامی که اطلاعات، میان‌افراد مختلف پخش و گسترده است و همچنین زمانی که یك‌تصمیم ضعیف‌تر گروهی، مقبولیت بیشتری از تصمیم بهتر فردی دارد. هرگاه فکری نو توسط گروه

مسئولین اجرایی ارائه شود، معمولاً میزان این مقبولیت بیشتر است.[1]

برای مثال، راههای کاهش زمان عدم حضور کارکنان در ساعات اداری یك سازمان، می‌تواند موضوع جلسه باشد. روش‌کار در این جلسه چنان است که در یك دوره زمانی معینی، هر ایده‌ای که به ذهن برسد اظهار می‌شود، یك ایده، ایده دیگری را به ذهن متبادر می‌سازد؛ ایده‌های غیرواقعی و مسخره به جای سرکوب، ترغیب می‌شوند و انتقاد نسبت به هیچ ایده‌ای مجاز نیست و همه ایده‌ها بدون کم وکاست ثبت می‌گردد. در زمینه زمان‌کاری تلف شده، ممکن است پیشنهادات ذیل مطرح شوند:

۱. پرداخت را افزایش دهید،

۲. شرایط کاری را بهبود بخشید،

۳. نوشیدنی (قهوه، چای) را سر میزکارکنان بیاورند، با لوله‌کشی سر هرمیز یك شیر نصب شود،

۴. دو لوله نصب‌کنید یکی برای قهوه یا چای، دیگری برای شیر،

۵. صندلیهایی متناسب با ترکیب هیکل هر فرد، تهیه‌کنید.

پس از هرجلسه راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم بیشترفکرها با قضاوت منطقی ردمی‌شود. ممکن است هیچ یك از فکرها به‌شکلی‌که مطرح شده قابل قبول نباشد ولی فرایند خلاقیت می‌تواند ادامه یابد و به‌اصلاح یك یا چند فکر پرداخته شود تا یك فکرقابل‌قبول به‌دست آید. برای مثال لوله‌کشی قهوه یا چای غیرعملی است ولی بیشتر سازمانها با دادن قهوه یا چای سرساعات معین به‌کارکنان، زمان کاری تلف شده را کاهش داده‌اند.

راه‌حل‌جویی قیاسی مستقیم تلاشی است برای مورد توجه قراردادن سریع یك‌مسأله، توسط مغزهای گوناگون افرادگروه‌که درنهایت، منجر به‌تراوش ایده‌ها می‌شود. و بعضی‌ها آن را به‌جوانه‌های فکری تشبیه کرده‌اند. این روش برای حل مسائل اداری، بازرگانی، بویژه هنگامی‌که واقعیت‌یابی و تحلیل نتوانسته راه‌حلی ارائه کند، جایگاه خوبی می‌یابد. به‌طورکلی، این روش امکان می‌دهد تا اندیشه‌هایی که از قالب روش مدیری آزادند، نگرشی تازه به‌مسأله بیفکنند‌که به‌کارگرفتن روش معاشرت آزاد، اغلب به تلاش به‌کار رفته می‌ارزد.

---

1. I.Summers and D.E.White, «Creativity Techniques: Toward Improvement of the Decision Process» *The Academy of Management Review*, vol.1, no.2 (April 1976), pp. 99–107.

۹. روش راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم

این روش که در ابتدا به‌فن گوردون[1] مشهور بوده است، ابتدا توسط ویلیام جی گوردون مطرح و بعد ازتعدیل به‌نام سینکتیکس[2] شناخته شد.[3] دراین روش، به‌دقت افرادی‌انتخاب می‌شوند که با مسأله متناسب‌باشند. مسأله ممکن‌است مربوط به‌کل سازمان باشد. دراین روش‌رهبر گروه، نقش‌حیاتی دارد و درواقع، تنها اومی‌داندکه ماهیت خاص‌مسأله‌چیست. مسأله واقعی ومعینی مطرح نمی‌شود بلکه یك مسأله کلیتری‌که در ارتباط با مسأله خاص است، مطرح می گردد.

در راه‌حل جویی قیاسی مستقیم دوره‌های زمانی کوتاهی صرف می‌شود و روی زیاد بودن‌تعداد فکرها تأکید دارد؛ ولی درعوض بحثهای‌مربوط به‌راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم طولانی‌است و زمان زیادی صرف می‌شود تا در جهت‌ایجاد یك فکرکاملاً نو حرکت‌کند.

بحث برسر موضوع «بازی»، ـ که تنها رئیس جلسه از مسأله اصلی با خبر است ـ ممکن است‌گروه را ورای مرزهای سنتی به بحث برنامه‌های تفریحی بکشاند و در ضمن آن از نظرهای ایشان در مورد «بازی» با خبر شود.

رئیس جلسهٔ راه حل‌جویی مستقیم، نقش‌چندانی ندارد ولی در راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم نقش‌کلیدی دارد؛ زیرا تنهاکسی‌است‌که می‌تواند مفیدبودن پیشنهادات رابررسی کند وتشخیص دهد.

۱۰. روش راه‌حل‌جویی قیاسی رقابتی مستقیم

این سومین روش تعامل آزاد است. در این روش، گروه به گروههای کوچکتر پنج یا شش‌نفری‌تقسیم می‌شوند و هر گروه هرچه به دست می‌آورد به‌همه‌گروهها ارائه می‌کند.

۱۱. خود را جای دیگران قرار دادن

یك منبع عالی دست یافتن به اندیشه‌ها و راه‌حلهای جدید و روشن‌بینی در امور، صرفاً آن است که خود را به‌جای دیگران قرار دهیم و خلاقانه به تفکر بپردازیم که‌اگر اهداف و مشکلات و امکانات گوناگونی را که آنها دارند، می‌داشتیم، چه می کردیم؟

---

1. Gordon Technique 2. Synectics
3. W. J. Gordon, *Synectics*, (New York: Harper & Brothers, 1961), pp. 41–51.

۱۲. استفاده از رویدادهای پیش‌بینی نشده

دراین‌روش برای‌یافتن‌فکرهای‌جدید، از رویدادها به‌عنوان سرنخ استفاده می‌شود.مشهور است که گاهی اوقات رخدادی غیرعادی، یایك حادثه شگفت‌انگیز ناگهانی، موجب راه یافتن فرایند خلاق در مسیرهای مؤثر شده است. به نظر می‌رسد چنین حوادثی تغییر یا زاویهٔ‌جدیدی به اندیشیدن شخص می‌دهد تاگریزگاهی برای راه حل مورد نظر به دست آورد.

برای‌مثال، درسال۱۹۰۳، ادوارد بندیکت[1] شیمی‌دان معروف‌درآزمایشگاهش مشغول کار بود که ناگهان شیشه محتوی سلولوید از دستش افتاد و شکست ولی قطعات آن از هم جدا نشد، وی به این نتیجه رسید که سلولوید در داخل شیشه ورقه نازکی در سرتاسر شیشه بوجود آورده که موجب جدا نشدن ذرات آن شده است. با استفاده از این رویداد، ماده نیتروسلولز را در ایمن‌سازی شیشه‌های اتومبیل به‌کار می‌برند. یا فیلم عکاسی در مجاورت مواد رادیواکتیو قرار می‌گیرد و فاسد می‌شود. در نتیجه پی می‌برند که مواد رادیواکتیو، تشعشعاتی دارد که موجب فساد فیلم عکاسی شده است.

۱۳. برداشت از گزارشها و نامه‌ها

با این روش می‌توان درباره مواردی همچون: چیزهایی که کمك به‌بهبود محصول‌می‌کند، کسب‌اهداف، درك بهتر افراد و مفاهیم، برقراری روابط عمومی و مانندآن، به‌اطلاعات و روشهای جدیدی برای‌تصمیم‌گیری دست یافت.

برای مثال: گزارش ذیل را رئیس یك فروشگاه به مدیر فروش یك خرده فروشی بزرگ ارسال داشته است: «به نظر من، بزرگترین مسأله در واحد فروش رنگ، آموزش کارکنان‌آن درباره چگونه فروختن رنگ‌است، زیرا در حال‌حاضر غالباً مورد مصرف رنگ درنظرگرفته نمی‌شود، به مشتری اجازه داده می‌شود تا رنگ ارزان برای قسمتهای بیرونی ساختمان بخرد در حالی که می‌دانیم این رنگ مناسب نیست، از طرفی تنها تعداد معدودی از فروشندگان می‌دانند که سطح مورد نظر برای رنگ‌آمیزی باید تمیز، صاف و عاری از پوستهٔ رنگهای قدیمی باشد. مسأله دیگر اینکه چگونگی نگهداری از سطح رنگ شده را به مشتریان نمی‌گوییم، زیر نمی‌دانیم چه بگوییم، تردید دارم کسی از فروشندگان بداند که اجزای تشکیل دهندهٔ رنگ چیست؟ یا چگونه برای مشتری توضیح دهدکه چرا یك نوع رنگ خوب کم و بیش گرانتر از سایر رنگهاست.»

---

1. Edward Benedict

پس از خواندن این گزارش مدیر ممکن است به این نتیجه برسد که فروشندگان بخشهای مختلف فروشگاه بهتر است در مورد ویژگیهای محصول مورد فروش خود مانند نوع جنس، کیفیت هریك، معرفی جنس منطبق بر نیاز مشتری، روش مصرف و نگهداری آن و از این قبیل آموزش ببینند.

اگرچه تفسیر گزارشات آسان است ولی این کار، به نوجویی و ذهنی باز و تیز نیازمند است.

۱۴. فن داده / بازداده

در این روش فرد ازتحلیل و بررسی بازداده یا نتایج شروع می کند، سپس داده‌ها یامنابع موجود را برای به‌دست آوردن بازداده، فهرست می کند و در مرحله بعد راههای ممکن برای تبدیل منابع موجود به بازدادهٔ مطلوب را مورد بررسی قرار می‌دهد.

ترغیب خلاقیت

برخی براین تصورندکه هرکسی که مراحل فرایند خلاقیت را طی کند می‌تواند فردخلاقی باشد. ولی تجارب اجتماعی نشان می‌دهدکه بعضی از افراد درسازمانها خلاقتر از دیگران هستند. چرا؟

شاید یکی از علتها این باشد که سازمانها می‌توانند مشوق یا بازدارنده خلاقیت افراد باشند. به هر حال، راههای عمده‌ای که می‌تواند محرك خلاقیت باشد عبارتند از:

۱. فضای خلاق

یکی از راههای‌مهم ظهورنوآوری، به‌وجودآوردن فضای‌محرك خلاقیت‌است. بدین‌معنی که مدیریت‌باید همیشه‌آماده شنیدن ایده‌های جدید از هرکس‌درسازمان باشد. در واقع سازمان باید در جستجوی این‌گونه فکرها باشد و تنها منتظر ارائه اندیشه جدید نماند.

برای اینکه خلاقیت به وقوع بپیوندد، باید چنان نگرشی وجود داشته باشد تا از پیشنهادهایی که مبتنی بر تغییر شرایط موجودند، استقبال کند. یك نگاه سرد یا بهت زدهٔ رئیس به زیردستی که پیشنهادی ارائه کرده است به وی می‌فهماند که دیگر از این نوع پیشنهادها ندهد. جدای از اینکه نظر مدیریت در زبان و ظاهر درباره خلاقیت چیست؟ ــ طرفداری می کند یا مخالفت ــ ملاك اصلی برای پیشنهاد دهنده، آن چیزی است که مدیر در عمل انجام می‌دهد، نه سخن او. افرادی که از جانب رؤسای خود به خاطر پیشنهادات

دفع می‌شوند فوراً می‌فهمند که بهتر است افکارشان را نزد خودشان نگه دارند.

این، بدان معنی نیست که هر فکر خلاقی باید مورد قبول قرار گیرد و توسط سازمان به کار گرفته شود؛ بلکه بدین معنی است کـه، هر فکری باید به‌طور جـدی مورد دقت و تحلیل قرار گیرد. و در صورت به‌کار گرفته نشدن، دلیل رد آن بدقت برای پیشنهاد دهنده، تشریح گردد. اظهاراتی نظیر: «هرگزعملی نیست»؛ یا «ما این فکر را ده سال پیش‌آزمایش کردیم و موفق نبود»، کافی نیست. این‌گونه اظهارات دلیل بر آن است‌که مدیریت به‌طور جدی به پیشنهاد توجه نکرده است.

۲. دادن وقت برای خلاقیت

موضوعات انحرافی (غیراصلی) محیط‌کار، اغلب‌مدیران وکارکنان را ازخلاق بودن باز-می‌دارد. برخورد با مسائل فوری و فوتی ممکن است بیشتر وقت روزانه فرد را بگیرد؛ اغلب، فرصتی‌که باقی می‌ماند، یا اندك است، یاهیچ فرصتی برای تفکرخلاق نمی‌ماند. برای مبارزه با این‌مسأله بعضی ازشرکتها در هرروز، مدت زمانی را برای اندیشیدن و خلاقیت افرادکنارمی‌گذارند. در هر روز یك یا چندساعتی فرصت‌داشتن، برای‌تمرکز بر روی مسائل و ارائه راه حل برای آنها، به مدیران امکان می‌دهد تا به تفحص افکار جدید بپردازند. مادامی‌که‌مدیران در دفترشان به‌تفکر و تدبرمشغولند، باید سعی‌شود تا چیزی موجب‌گسستگی افکارشان نشود وکسی مزاحمشان نگردد. بعضی ازشرکتها برای این‌منظور، دفتر مخصوصی را به‌هریك‌ازکارکنانی‌که شایستگی‌لازم را دارند، اختصاص می‌دهند. این دفتر به گونه‌ای طراحی یا انتخاب می‌شودکه مزاحمتها به حداقل برسد.

همهٔ سازمـانها از این روش پیروی نمی‌کنند؛ سازمـانی ممکن است وقت یا جـای مخصوصی رابرای خلاقیت اختصاص ندهد ولی افراد را به برنامه‌ریزی درکار خود برای یافتن فرصت جهت تفکر خلاق تشویق کند.

ضمن اینکه به مسائل روزمره باید پرداخت، ولی اغلب ارزش دارد حداقل به‌بعضی از افراد سازمان برای خلاق بودن فرصت داده شود.

۳. برقراری سیستم پیشنهادات

یکی از روشهای ترغیب خلاقیت، برقراری سیستم دریافت پیشنهادات‌است. بدین‌ترتیب روشی برای‌ارائه پیشنهادات فراهم‌می‌شود. برای‌مثال، صندوق‌پیشنهادات را می‌توان در هر واحدی قرارداد؛ فرم مخصوص دریافت نظرات و پیشنهادات را تهیه‌کرد و جایزه‌ای نقدی یا تقدیرنامه‌ای برای‌پیشنهادات مفید وسازنده درنظر گرفت، ولی دادن‌پاداش‌کافی

نیست، کارکنان باید اعتقاد پیدا کنند که مدیریت واقعاً به ایده‌های آنان نیاز دارد ولازمهٔ ایجاد چنین اعتقادی درکارکنان این است که مدیر هر پیشنهادی را به طور جدی مورد بررسی قرار دهد و اگرفکری پذیرفته نشد علت آن را برای صاحب فکر وپیشنهاد دهندهٔ آن توضیح دهد.

۴. ایجاد واحد مخصوص خلاقیت

گاهی گروه خاصی ازکارکنان برای نوآوری وخلاقیت استخدام می‌شوند و دربعضی از سازمانها این گروه را واحد تحقیق وتوسعه می‌نامند. این گونه واحدها وقتشان را صرف یافتن ایده‌های جدید برای ارائه خدمات یا ساختن محصول می‌کنند وگاهی تحقیق محض انجام می‌دهند. این گونه تحقیقات برای پیشرفت دانش، بدون تلاش برای یافتن کاربرد فوری آن صورت می‌گیرد. البته بعدها این اندیشه‌های محض می‌تواند جنبه کاربردی داشته باشد. ولی امروزه تحقیقات کاربردی بیشتر معمول و مورد توجه است.

پرسشها

۱. نقش خلاقیت را در تمدن بشری مورد بررسی قرار دهید.
۲. چگونه یك فکر در آدمی ظهور می کند؟
۳. نقش ذهن درخلاقیت چیست؟
۴. مدیر خلاق کیست؟
۵. چگونه می‌توان خود را به‌جای دیگری قرار داد؟

۳

تصمیم‌گیری

مقدمه

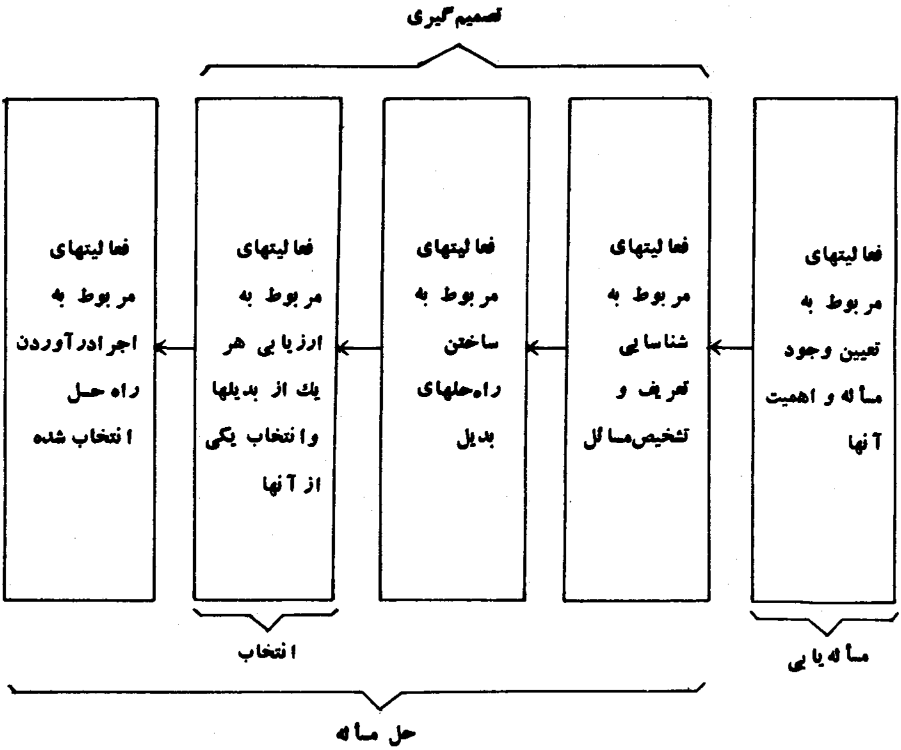
مدیران بنا به ضرورت حرفه‌ای، تصمیم‌گیرنده‌اند، ولی بیشتر آنان از تحلیل اینکه چگونه به‌تصمیمی می‌رسند، ناتوانند. مانند بازیکنی حرفه‌ای که چگونگی گردش بازویش را که برایش امری طبیعی است نمی‌تواند توجیه کند. با توجه به این واقعیت که تصمیم‌گیری و مدیریت رامی‌توان مترادف دانست، یا جنبه اصلی مدیریت را تصمیم‌گیری به حساب‌آورد، اهمیت شناخت فرایند اخذتصمیم مشخصتر می‌شود. ناگفته‌نماندکه درنوشته‌ها وآموزشهای پیرامون تصمیم‌گیری، عموماً تمرکز بر «لحظهٔ تصمیم‌گیری» است تا کل فرایند طولانی و پیچیدهٔ تصمیم‌گیری و کشف و تعریف متغیرهایی‌که ما را نهایتاً به‌عمل اخذ تصمیم هدایت می‌کند.

به‌اعتقاد جرج هوبر[1]، مسأله‌یابی، تصمیم‌گیری، انتخاب‌وحل‌مسأله باهم‌تفاوت‌دارند.

مسأله‌یابی

پیش ازآنکه مسأله را بتوان حل‌کرد، باید شناخت و تعریف صحیحی از آن داشته باشیم،

1. George P. Huber



نمودار ۳-۱ رابطهٔ فرایند تصمیم‌گیری و حل مسأله

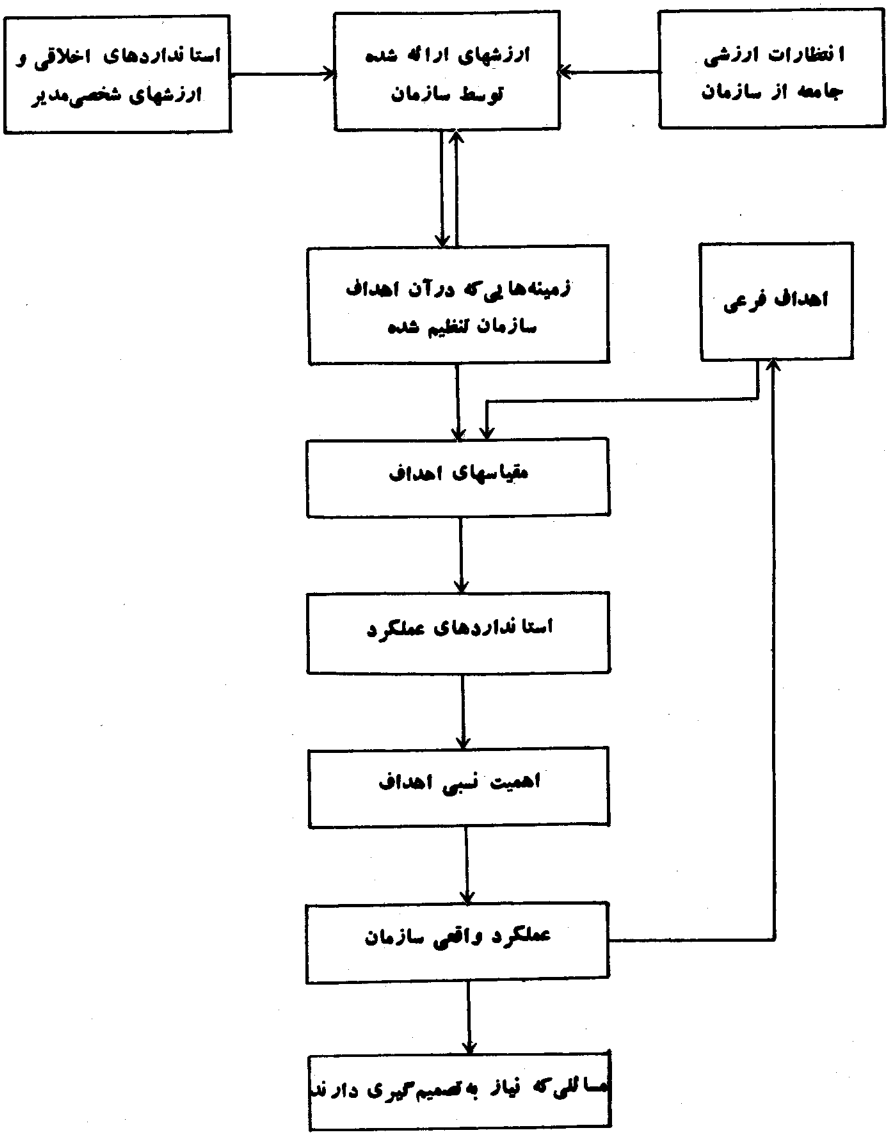
یعنی تعیین شود که چه وضعیتی نمایانگر مسأله است و کدام مسأله باید حل شود؟ این فرایند شناسایی مسأله و تعیین اهداف و اولویت‌بندی آنها را مسأله‌یابی می‌نامند.

در نمودار ۳-۲ مدلی برای مسأله‌یابی در سازمانها ارائه شده است.[1]

فرایند مسأله‌یابی

برای آگاهی از وجود مسأله، می‌توان از روشهای رسمی و غیر رسمی استفاده کرد.

1. Man D. Richards & Paul S. Greenlaw. *Management Decisions & Behaviour*.(Illinois: Richard D. Irwin, Inc., 1972), p. 50.



نمودار ۳-۲ مسأله‌یابی در سازمانها

مسأله‌یابی رسمی

روش رسمی مسأله‌یابی یك رویه مستقیم و سه رویهٔ غیر مستقیم دارد.

رویه مستقیم

در رویه مستقیم مدیرخودش از وضعیتهای ایجاد شدهٔ زیر به‌وجود مسأله پی می‌برد:

۱. **انحراف از تجربیات گذشته:** الگوی عملکرد قبلی سازمان بـرهم می‌خورد، بـرای مثال فروش امسال کمتر از سال قبل می‌شود، یا هزینه‌ها نـاگهان افزایش می‌یابد، یا میزان جابه‌جایی کارکنان زیاد می‌شود، یا مدیران ردهٔ بالا ، استاندارد جدیدی برای عملکرد واحد تعیین می‌کنند.

۲. **انحراف از برنامه تعیین شده:** سطح سود از میزان پیش‌بینی شده کمتر است، یاواحدی بیشتر از بودجه‌اش خرج می‌کند، یا انتظارات مدیر برآورده نمی‌شود.

۳. **پیشی گرفتن رقبا:** سازمان رقیب ممکن است رویهٔ عملیاتی جدیدی به‌کار گیرد و مدیـر مجبور شود رویه‌های عملیاتی سازمان خود را به روز درآورد تا بتواند همچون گذشته با آن سازمان رقابت نماید، دراینجا عملکرد سازمانی رقیب توانسته است مدیر را در وضعیت حل مسأله قرار دهد.

رویه‌های غیر مستقیم

رویه‌های غیر مستقیم مسأله‌یابی عبارتند از:

۱. **از طریق کارکنان:** نخستین رویهٔ غیرمستقیم برای آگاهی از وجود مسأله از طریق کارکنان می‌باشد. آنان به دو دلیل مسائل آتی را به مدیر گوشزد می‌کنند:

۱-۱. صلاحیت مدیر: کارکنان هرواحد یا بخش درسازمان، هیچکس‌راصلاحیتدارتر از مدیر مستقیم خود برای اطلاع یافتن از وجود مسأله‌یا نیاز آتی نمی‌شناسند؛ از این‌رو بر مبنای تجربه‌های گـذشتهٔ خود، مسائل یا نیازهـا را تشخیص داده و به مدیر یادآوری می‌نمایند.

۱-۲. انجام وظیفه: کارکنان برای اینکه خود را از هرگونـه سرزنش آتی مصون بدارند بنا به تشخیص خود مسائل و نیازهای آتی را به عنوان یك وظیفه به مدیر گزارش می‌کنند.

۲. **از طریق مافوقها:** رویهٔ دوم بـرای آگاهی از وجود مسألـه، از طریق مدیـران عالی است. از هرمدیرکارامدی انتظار می‌رود بر فعالیتهای حوزه مدیریت خود تا حد ممکن اشراف داشته باشد؛ وکمتر انتظار می‌رود از آنچه که در خارج از حوزهٔ مدیریت وی می‌گذرد مطلع باشد. از این‌رو مدیران عالی، دیگرمدیران‌سازمان را درمورد مسائل‌یا

نیازهای آتی، آگاه می‌کنند.

۴. **از طریق ارباب‌رجوع یا مشتری:** سومین رویهٔ غیرمستقیم پی‌بردن به وجود مسأله یا نیاز درآینده، ازطریق مشتریان یا ارباب‌رجوع‌می‌باشد. برای مثال هنگامی‌که مشتریان از تأخیر در تحویل‌کالا شکایت دارند، نشانه وجود مسأله است.

مسأله‌یابی غیر رسمی

در یك بررسی[1]، ۸۰ درصد مدیران گفتند، قبل از آنکه مسأله عمده‌ای بر روی ترازنامه یا ... نشان داده شود، یا حتی قبل ازآنکه کارکنان یا مافوقها مسأله‌ای را به آنها ارجاع کنند، از آن آگاهی داشته‌اند و ذکر شده بود که اطلاعات آنان قبلاً از طریق ارتباطات غیر رسمی و بینشی فراهم آمده بوده است؛ از این‌رو نتیجه‌گیری می‌شود که مسأله‌یابی غیررسمی، امری بینشی‌است و ازکانالهای ارتباطاتی‌غیررسمی به وجودآنها پی‌بردمی‌شود.

فنون علمی مدیریت در مسأله‌یابی

بعضی از صاحبنظران معتقدند که فنون علمی مدیریت، علاوه‌بر حل مسأله، می‌تواند در تعیین محل‌مسأله نیزکمك کند.[2] به هرحال‌فراگیری این فنون برای همه مدیران میسر نیست.

> **تعریف تصمیم‌گیری**
> تصمیم‌گیری فرایندی را تشریح می‌کند که از طریق آن، راه حل مسأله معینی انتخاب می‌گردد.[3]

انتخاب

به مجموعهٔ فعالیتهای فرد برمی‌گرددکه موجب انتخاب یك بدیل از مجموع بدیلها می‌شود. بنابراین انتخاب کردن جزئی از تصمیم‌گیری است.

---

1. Marjorie A. Lyles & Ian I. Mitroff, «Organizational Problem Formulation An Emperical Study», *Administrative Quarterly*, vol.25, no. 1 (March 1980), pp. 102—119.
2. William F. Pounds, op. cit., pp. 1—19.
3. James A. Stoner. Management, (New Delhi, Prentice - Hall of India, 1983), p. 159.

فرایند حل مسأله

به یك دسته فعالیتهای گسترده‌ای که یافتن و به اجرا در آوردن راه حلی برای اصلاح یك وضعیت نامطلوب را دربر دارد، فرایند حل مسأله گفته می‌شود.[۱] به عبارت دیگر حل مسأله به مفهوم یافتن جواب(هایی) برای یك سؤال است.[۲]

انواع مسأله و تصمیم

مدیران در شرایط مختلف، تصمیمهای گوناگونی می‌گیرند. برای مثال وقتی می‌خواهند ساختمان جدیدی را بنا کنند، به بررسیهای گسترده‌ای از بدیلها و سایر ملاحظات نیاز دارند، ولی هنگام تصمیم گیری دربارهٔ میزان حقوق یك کارمند به تحلیل کمتری نیازمندند.

به همین ترتیب، میزان اطلاعاتی که به هنگام اخذ تصمیم در دسترس مدیر قرار دارد، متفاوت است. در مواردی که تجربه و اطلاعات به میزان کافی هست، اخذ تصمیم با اطمینان صورت می‌پذیرد؛ ولی هنگامی که تجربه و اطلاعات در موردی ناچیز است، باید در اخذ تصمیم بسیار محتاط بود[۳]. از آنجایی که اطلاعات، اساس تصمیم گیری است؛ جنبه‌ای از سازماندهی که فرایند جریان اطلاعات را شرح می‌دهد مورد توجه زیادی قرار می‌گیرد. یك دستورالعمل خوب برای اخذ تصمیم از ۹۰٪ اطلاعات و ۱۰٪ الهام و بینش تشکیل می‌شود.[۴] به نظر استینر، جریان اطلاعات همانند جریان خون برای حیات و سلامت هر واحدی لازم است.[۵] وضعیتهای تصمیم گیری، نیازمند به‌کارگیری روشهای مختلفی در اخذ تصمیم است. تمایز قائل شدن میان وضعیتهایی که به تصمیمهای برنامه‌ریزی شده نیازمند است با وضعیتهایی که تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده لازم دارد، فواید بسیاری دارد که در ذیل شرح داده می‌شود. همچنین می‌توان میان تصمیمهای گرفته شده در شرایط اطمینان مخاطره و عدم اطمینان تمایز قائل شد.

---

1. Ibid, p. 159.
2. Alfred Kuhn & Robert D. Beam. *The Logic of Organization*, (Washington: Jossey - Bass Publishers, 1982), p. 204.
3. Ibid, p. 162.
4. Norbert Wiener, *Cybernetics*, (New York: John Wiley & Sons, Inc., 1948), p. 187.
5. George A. Steiner, *Top Management Planning*, (Torento: Collier Macmillan Canada, Ltd., 1969), p. 475.

۱. تصمیمهای برنامه ریزی شده

تصمیمهای برنامه‌ریزی شده، تصمیمهایی هستند که بر حسب عادت، قانون یا رویه اخذ می گردند و برای‌مسائل‌ساده و پیچیده به‌کارمی‌روند.[۱] هرچه تصمیمها ، نامنظمتر،جدیدتر و دارای نتایج‌عمده‌ای باشد؛ یا به بیان دیگرپیچیده‌تر باشد وتعهدات عمده‌ای را دربر داشته‌باشد؛ به همان نسبت هم تبدیل‌آنها به شکل برنامه‌ریزی شده دشوارتر است.[۲] اگر مسأله تکرارشود وعوامل تشکیل‌دهنده‌آن را بتوان تحلیل، پیش‌بینی وتعریف کرد آنگاه چنین‌مسأله‌ای را می‌توان برنامه‌ریزی‌کرد. برای‌مثال تعیین‌میزان مطلوب سطح موجودی کالایی در انبار، کمك مؤثری به واقعیتیابی و پیش‌بینی می کند؛ ولی به هر حال تحلیل دقیق هر یك ازعوامل مسأله می‌تواند به یك رشته تصمیمهای برنامه‌ریزی شده بینجامد.

البته تصمیمهای برنامه‌ریزی شده، تا حدی آزادی مدیر را محدود می‌سازد؛ زیرا سازمان، به‌جای فرد تصمیم می گیردکه چه بایدکرد. به هرحال تصمیمهای‌برنامه‌ریزی شده، وقت مدیر را برای پرداختن به مسائل عمده‌تر آزاد می کند. برای مثال، تصمیم گیری نسبت به چگونگی برخورد با تك‌تك شکایات ارباب‌رجوع(مشتریان) وقت‌گیر و هزینه‌بر است؛ ولی خط مشی‌ای که بیان می‌دارد: «اعتراضات، فقط تا مدت دو هفته پس از انجام خدمت یا خرید کالا مجاز است»، موضوع رسیدگی به شکایات را به میزان قابل ملاحظه‌ای ساده می کند.

۲. تصمیمهای برنامه ریزی نشده

تصمیمهای برنامه‌ریزی‌نشده، تصمیمهایی هستندکه با مسائل غیرمعمول و منحصر به فرد سروکار دارند. اگرمسأله‌ای به اندازه کافی تکرار نشودکه بتوان برای‌آن خط مشی‌ای تعیین‌کرد یا آن‌قدر مهم باشدکه نیازمند به برخوردخاصی‌باشد؛ باید با تصمیم مقتضی و برنامه‌ریزی‌نشده‌ای حل گردد. برای مثال مسائلی نظیرچگونگی بهبود بخشیدن به‌روابط عمومی منوط به مقتضیات وقت و غیره است.

در واقع مدیر در برابر اکثر مسائل عمده‌ای که با آن روبروست، ناچار به اخذ تصمیم برنامه‌ریزی نشده است. خط مشی‌های مکتوب و غیر مکتوب سازمان، موجب تسهیل تصمیم گیری می‌شود زیرا بعضی از بدیلها را حذف یا محدود می کند. هرچه فرد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر رود، داشتن توان اخذ تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده اهمیت بیشتری می‌یابد؛ زیرا بیشتر تصمیمهایی که باید بگیرد برنامه‌ریزی نشده‌اند.

---

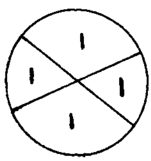
1. Joel E. Ross, op. cit., p. 219. 2. Ibid. p. 220.

موقعیتهای تصمیم‌گیری

مدیران در تعیین چگونگی برخورد با مشکلات، غالباً مسأله را بر روی پیوستاری در نظر می‌گیرند که در یك طرف آن، وضعیت قابل پیش‌بینی و در طرف دیگر، وضعیتی که پیش‌بینی آن بینهایت مشکل است قرار دارد و از واژه‌های اطمینان، مخاطره و عدم اطمینان برای شرح وضعیتهای ثبت شده بر پیوستار استفاده می‌کنند.

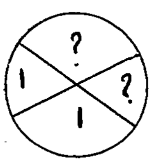
موقعیت اطمینان

در وضعیت اطمینان می‌دانیم که در آینده چه رخ خواهد داد. در این موقعیت اطلاعات مورد اطمینان قابل اندازه‌گیری و دقیقی وجود دارد تا بر اساس آن تصمیم‌گیری شود. و در این وضع آینده به‌آسانی قابل پیش‌بینی است.



موقعیت مخاطره

در وضعیت مخاطره میزان احتمال هرگونه نتیجهٔ ممکن، معین است، به‌عبارت دیگر، اطلاعات کامل موجود نیست و قابلیت پیش‌بینی کمتر است.

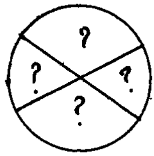


موقعیت عدم اطمینان

در وضعیت عدم اطمینان میزان احتمال نتیجه گرفتن ممکن و حتی نتیجه را نمی‌دانیم؛ به‌عبارت دیگر اطلاعات ما نسبت به موضوع ناچیز است. مدیر برای کارهایی که در آینده باید انجام شود و اهدافی که باید کسب گردد. در زمان حال تصمیمهایی می‌گیرد. تصمیمهای مهم جنبه‌های ناشناخته‌ای دارند پیش‌بینی آنها بسیار دشوار است.[1] برای مثال:

1. James A. Stoner, op. cit., p. 163.

تعیین نوع تورم در سه سال آینده، یا تعیین واکنش یك رقیب معین و مانند آن.



ماهیت حل مسائل مدیری

مدیران مؤثر سعی نمی‌کنند هر مسأله‌ای را که از طرف زیر دستان، مافوقها و همکارانشان بدانها تحمیل می‌شود حل کنند، بلکه وقت و انرژی خود را برای مسائلی نگه می‌دارند که واقعاً توان آنان را طلب می‌کند؛ آنان در بارهٔ مسائل جزئی، یا سریع قضاوت می‌کنند یا آنها را به زیردستان خود ارجاع می‌دهند.

حساسیت مدیر نسبت به مسأله یا موقعیت

همان‌طوری که گوت و تاگیوری[۱] متذکر شده‌اند نوع مسائل و موقعیتهایی را که مدیران برای کار بر روی آنها انتخاب می‌کنند، تحت تأثیر آرزشها و زمینه‌های قبلی آنـان است. اگر عمدتاً ارزشهای کارکردی مادی بر مدیر حاکم باشد، معمولاً او مایـل است در باره مسائل عملی نظیر بازاریابی، تولید یا سود تصمیم بگیرد؛ اگر گرایش تئوریك بیشتری داشته باشد ممکن است به بازدهی بلندمدت سازمان خود علاقه‌مند باشد؛ اگر دارای گرایش سیاسی باشد ممکن است بیشتر مایـل به رقابت با سایر سازمانها یـا پیشرفت شخصی خود باشد. زمینه تخصصی و مهارت مدیر همچنین بر حساسیت او نسبت به مسائل یا فرصتهایی که فراهم می‌شود، اثر می‌گذارد.[۲]

حساسیتهای خاص مدیر نسبت به انواع معین مسائل و فرصتها، گاهی یك امتیاز است. زیرا می‌تواند از احتمالاتی آگاه شود که سایرین نادیده می‌گیرند ولی اگر نسبت به سایر مسائل و فرصتها حساسیت نداشته باشد خود می‌تواند یك عیب محسوب شود.

موقعیت‌شناسی

همیشه مشخص نیست وضعیتی راکه مدیر با آن روبرو می‌شود. نمایانگر یك مسأله است یا

1. William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy »*Harvard Business Review*, vol.37 , no. 5(September — October), pp. 123—132.
2. James A. Stoner. op. cit., p. 164.

یك موقعیت؟ برای مثال بسیار مشاهده شده است که فرصتهای ازدست رفته، مسائلی را برای سازمانها ایجاد کرده است؛ یا به عکس، گاه فرصتهایی، در حین کشف مسأله به دست آمده است.

بنابراین عده‌ای بر این عقیده‌اند که: «در دل هر مسأله، فرصتی هست».[1] و مسأله را چیزی می‌دانند که توان سازمان را در رسیدن به اهداف به خطر می‌اندازد. در حالی که فرصت، چیزی است که احتمال فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌کند. بررسیهای انجام شده، بحران، مسأله و موقعیت را این‌گونه بیان می‌دارد.[2]

بحران: پیش آمدن حادثه‌ای ناگهانی از قبیل: آتش‌سوزی یا ورشکستگی یکی از صاحبان عمدهٔ مواد اولیه و مانند آن است که به رسیدگی و تصمیم‌گیری فوری نیاز دارد.

مسأله: از طریق جریانی از داده‌های شفاهی مکرر و مبهم از انباشتگی حوادث چندگانه آشکار می‌شود.

موقعیت: اغلب توسط یك فکر یا حادثه‌ای غیربحرانی جلوه‌گر می‌شود و امکان‌فراتر رفتن از اهداف را فراهم می‌آورد.

مدیر به‌هنگام برخورد با مسائل و فرصتها، اطلاعات راجمع‌آوری و بررسی می‌کند تا مدخل (مبنای) معینی بیابد؛ سپس آمادگی دارد تا تصمیم بگیرد. البته‌مبنا یا نقطه شروعی که هرمدیر برمی‌گزیند، با آنچه که دیگری برگزیده است، یکسان نیست و بیشتر به‌ماهیت تصمیمی که باید گرفته شود، بستگی دارد.

در حالی که توجه ناچیزی به «مسأله‌یابی» و «فرصت‌یابی» شده است، تحقیقات زیادی به حل مسأله اختصاص یافته است. با این همه همان‌طوری که پیتر دراکر، بیان می‌دارد، «**فرصتها**، رموز کلیدی موفقیت مدیر و سازماندهی هستند، و با بهره‌گیری از فرصتهاست که نتایج سودمند حاصل می‌شود، حال آنکه حل مسأله، فقط وضعیت را به‌حال عادی برمی‌گرداند». به‌اعتقاد دراکر، بهره‌گیری از فرصتها در متمرکز کردن منابع و تلاشها بر انجام کارهای درست است.

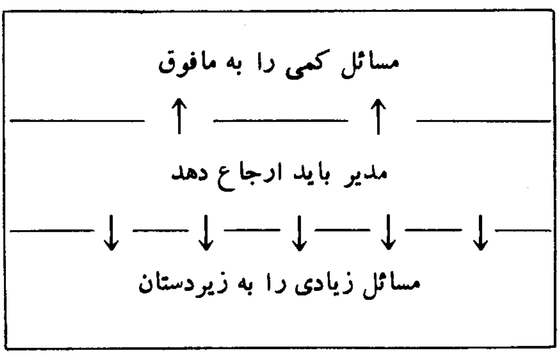
چگونگی اخذ تصمیم برای حل مسأله

گفته شد که بعضی مسائل از طریق مافوقها یا کارکنان به سراغ مدیر می‌آیند و مسائلی هم

1. James A. Stoner, op. cit., p.167.
2. Henry A. Mintzberg, Duru Raisingham, and Adre Théorêt, «The Structure of Unstructural Decision processes» *Administrative Science Quarterly*, no. 2 (June 1976), pp. 240–275.

هست که مدیر به دنبال آنها می‌رود؛ ولی هیچ مدیری نمی‌تواند همه مسائلی را که روزانه در جریان کار پیش می‌آید حل کند؛ بنابراین آموختن چگونگی اولویت‌بندی و ارجاع مسائلی جزئی به زیردستان برای حل آنها مهم است. بنابراین هنگامی که مسأله به مدیر ارجاع می‌شود باید به مسائل ذیل توجه داشته باشد.[1]

۱. **آیا مسأله سهل و آسانی است؟** (بعضی از مسائل، دشوار و حل آنها پر هزینه است). تصمیم سریع‌درمورد حل‌مسائل جزئی قابل‌دفاع است، زیرا حتی اگرمعلوم شود تصمیم غلط بوده اصلاح‌آن نسبتاً سریع و کم هزینه خواهد بود. ازطرفی برای اجتناب ازغرق شدن درمسائل‌جزئی، مدیر مؤثر و سودمند، فنون تصمیم گیری رسمی را برای حل‌مسأله به‌کار می گیرد و از طرف دیگر مدیری که به همه مسائل یکسان توجه می کند کار کمی می‌تواند انجام دهد.



۲. **آیا مسأله خودبخود حل می‌شود؟** گفته می‌شود که ناپلئون، نامه‌های رسیده را مطالعه نمی‌کرد تاچند هفته روی‌میزش‌جمع‌شود، سرانجام وقتی نامه‌های جمع‌شده رامی‌خواند، ازفهمیدن اینکه بیشترمسائل دراین فاصله حل‌شده‌اند خشنود می‌شد. به‌همین‌ترتیب مدیر درمی‌یابدکه با نادیده گرفتن، تعداد قابل توجهی از مسائل وقت‌گیر ممکن است حذف شود. بنابراین اولویت‌بندی‌برمبنای‌اهمیت مسائل باید انجام‌شود. معمولاً مسائلی‌که از اولویت‌کمتری‌برخوردارند، خودبخودحل‌می‌شوند یا می‌توان‌آنها را به‌دیگران ارجاع داد. اگریکی‌ازاین مسائل‌حاد شود، به سطوح بالاتری در فهرست‌مسائل، انتقال‌می‌یابد.

۳. **آیا این تصمیمی است که من باید بگیرم؟** هنگام برخورد با مسأله مهمی که نیاز به‌اخذ تصمیم دارد مدیر باید تعیین‌کندکه‌آیا مسئولیت این تصمیم‌گیری به‌عهده اوست یاخیر؟

---

1. James A. Stoner, op. cit., p. 167.

هر چه مرجع تصمیم‌گیری نزدیکتر به منشأ پیدایش مسأله باشد، بهتر است.

قانون فوق دو نتیجه در بر دارد.

الف) تا حد ممکن مسائل کمتری به رده‌های بالاتر ارجاع شود.

ب) تا حد ممکن مسائل بیشتری به زیردستان ارجاع شود.

کسانی که نزدیکتر به مسأله هستند معمولاً برای تصمیم‌گیری و چگونگی برخورد با آن، در وضعیت بهتری قرار دارند. هنگامی که مدیر مسأله‌ای را به فردی در رده بالاتر ارجاع می‌دهد، باید اطمینان داشته باشد که هدف او تنها شانه خالی کردن از زیر بار مسئولیت نیست؛ همان‌طوری‌که ارجاع کار به زیردستان نیز شانه خالی کردن نیست، زیرا مسئولیت نهایی با مدیر است. مدیر معمولاً از مافوقش، به مسأله نزدیکتر است، ولی باید هر مسأله را به فردی که شایستگی بیشتری برای حل آن دارد، بسپارد.[1]

مدیر چگونه می‌تواند در مورد ارجاع مسأله به مافوقش تصمیم بگیرد؟

اگر قانون کلی تصمیم‌گیری و نتایج آن، برای راهنمایی مدیر کافی نباشد، او می‌تواند با سؤالهای ذیل آنها را تکمیل کند.

۱. آیا مسأله بر بخشهای دیگر در خارج از حوزهٔ سرپرستی من اثر دارد؟

۲. آیا مسأله تأثیر عمده‌ای بر حوزه مسئولیت من دارد؟

۳. آیا مسأله به اطلاعاتی که فقط در سطح بالا وجود دارد نیاز دارد؟

۴. آیا تصمیم من به میزان قابل توجهی از بودجه واحد می‌کاهد؟

۵. آیا این مسأله در حوزه مسئولیت یا اختیار من نیست؟

جواب آری به هر یك از سؤالات مذکور، احتمالاً به معنی ارجاع مسأله به مافوق است.

روش غیر رسمی حل مسأله

اگر مدیر با مسأله‌ای روبرو شود که مهم و مشکل باشد و خودبخود حل نشود، بلکه لازم باشد تا او برای حل آن تصمیم بگیرد؛ می‌گوییم که مدیر در وضعیت حل مسأله قرار دارد.

بسیاری از مدیران به‌طور غیر رسمی بر روشهای حل مسأله متکی هستند، از جمله:

1. James A. Stoner, op. cit., p. 168.

۱. مدیر، بر روش سنتی متکی است و به همان شکلی که در وضعیتهای مشابه در گذشته تصمیم‌گیری شده است، عمل می‌کند؛

۲. مدیر با توسل به اختیارات خود و براساس پیشنهادهای یک‌کارشناس یا مدیر رده بالاتر تصمیم می‌گیرد؛

۳. مدیر ممکن است از چیزی که فلاسفه، آن را «برهان ماقبل تجربه[۱]» می‌نامند بهره ببرد. فرض ایشان براین است‌که:

پاسخ صحیح هر مسأله، منطقی‌ترین یا روشنترین راه حل‌آن است.

این سه روش‌گرچه در بعضی از موارد مفید است، در موارد دیگری نیز ممکن است مدیر را به اخذ تصمیم غلط هدایت کند.[۲]

برای مثال شرکتی با مشکل مرغوب نبودن محصول مواجه شده بود و بیشتر قطعات ساخته شده، به خاطر نقص برگشت داده می‌شد؛ تصمیم روشن مدیریت این بود که کنترل کیفی شدیدتری اعمال شود، ولی این تصمیم مسأله را حل نکرد. تحقیقات بیشتر روشن ساخت که علت آن، خرابی سیستم تهویه است که موجب خستگی بیش از حد کارکنان و عواقب ناشی از آن می‌شود. در این قضیه، واضحترین جواب مسأله، صحیح‌ترین جواب نبوده است.

فرایند منطقی حل مسأله

هیچ روشی در تصمیم‌گیری نمی‌تواند تضمین کند که مدیر همیشه با تکیه بر آن، می‌تواند تصمیم درستی بگیرد. به هر حال مدیرانی که روش منظم، مدبرانه و منطقیتری ــ نسبت به سایرین ــ به کار می‌برند، احتمال دارد‌که به جواب بهتری برسند.

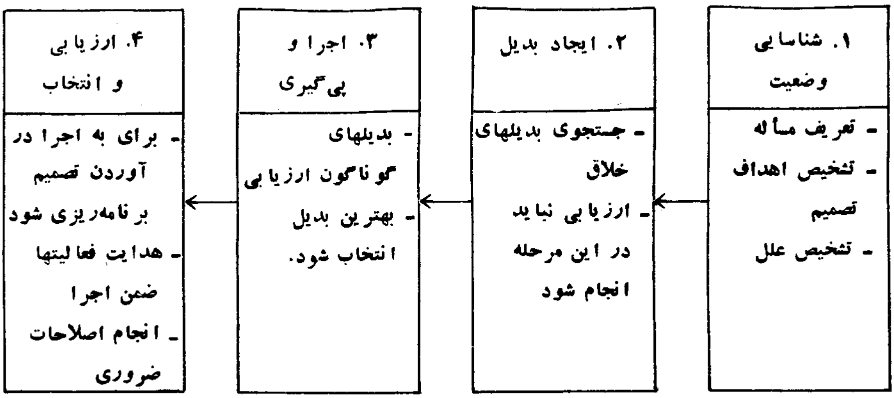
فرایند اساسی تصمیم‌گیری منطقی برای حل مسأله، شبیه فرایند رسمی برنامه‌ریزی استراتژیک است، که مراحل تشخیص و تعریف مسأله، جمع‌آوری و تحلیل واقعیات مربوط

---

۱. توضیح بیشتر آنکه: مدیر در حل مسأله از یک سلسله برهانهایی استفاده می‌کند که این برهانها مبنای تجربی و استقرایی ندارند.

2. Francis J. Bridges, Kenneth w. Olm, and S. Allison Barnhill. *Management Decisions and Organizational Policy*, (Boston: Allyn & Bacom, 1971), pp. 167–170.

به مسأله، یافتن و ساختن راه‌حلهای بدیل، ارزیابی و انتخاب بهترین راه‌حل و به اجرا درآوردن آن را شامل می‌شود. گرچه حل مسأله و برنامه‌ریزی استراتژیك کاملاً متفاوت هستند اما هر دو، روش منظمی را دنبال می‌کنند[1]. (نمودار ۳-۳)



نمودار ۳-۳ فرایند منطقی حل مسأله

مرحلهٔ اول، شناسایی وضعیت

فرایند حل مسأله هنگامی شروع می‌شود که مسأله برای حل، شناسایی شده باشد. اولین کار مدیر این است که به دنبال عواملی باشد که ممکن است مسأله را ایجاد کرده باشد، یا عواملی که برای راه‌حل نهایی ممکن است مناسب باشد. یك رسیدگی یا تحقیق جامع برای شناسایی وضعیت سه جنبه دارد:

۱. تعریف مسأله،
۲. شناسایی اهداف تصمیم،
۳. تشخیص علل.

جنبهٔ اول: تعریف مسأله

گفته شد مسأله چیزی است که توان سازمان را در رسیدن به هدف به خطر می‌اندازد یا به بیان دیگر وضعیتی است که سازمان را از کسب یك یا چند هدفش باز دارد. بخشی از

1. James A. Stoner, op. cit., p. 170.

ابهامها در تعریف مسأله، به این دلیل پیش می‌آید که حوادث و موضوعاتی که توجه مدیر را جلب می‌کند ممکن است آثار مشکلات اساسی‌تر و غالبتری بوده باشد.

برای‌مدیری ممکن است افزایش تعداد استعفاهای‌کارکنان مسأله باشد، ولی افزایش جابجایی‌کارکنان را مسأله نداند، مگراینکه مانع کسب اهداف سازمانی باشد. اگرافرادی که استعفا می‌دهند کسانی باشند که عملکرد خوبی ندارند، و بتوان افراد واجد شرایطی را به‌راحتی برای جایگزینی آنان پیدا کرد، استعفاها نمایانگر یك فرصت است نه یك مسأله؛ وگرنه مدیر مجبور است با جابجایی کارکنان، این مشکل را حل کند. تعریف و شناخت دقیق مسأله، مدیر را در کسب اهداف سازمانی و اجتناب از گمراهی و لغزش در تصمیم گیری برای حل مسأله یاری می‌دهد.

جنبهٔ دوم: شناسایی اهداف تصمیم

پس از تعریف مسأله،گام بعدی در اخذ تصمیم، اقدام به یافتن و ساختن راه‌حل مؤثراست. البته با عنایت به این موضوع که پس از حل مسأله چه تفاوتهایی در وضعیت امور پیدا می‌شود؟ در این فرایند مدیر باید تصمیم بگیرد چه قسمتهایی از مسأله را او خود باید حل کند و چه قسمتهایی را باید در حلش بکوشد. اکثر مسائل از عوامل چندی تشکیل شده‌اند که احتمالاً مدیر نمی‌تواند راه حلی بیابدکه برای همه آنها کارساز باشد. بنابراین، مدیر باید «بایست‌ها و شایست‌ها» را از هم متمایز سازد، به‌طوری که مبنایی برای پیشنهاد و ارزیابی راه‌حلهای بدیل داشته باشد.

برای مثال: اگر با مسأله کارگزینی مواجه باشیم، باید کسی را استخدام کنیم که نخست بتواند در یك وضعیت دشوار با حقوق معینی خوب‌کار کند، دوم دارای تجربه باشد و سوم با سایر افراد سازمان جور باشد؛ آنگاه ابتدا، تمام کاندیداهایی را که با معیار «بایست‌ها» سازگار نیستند حذف‌کرده، سپس افراد باقیمانده را برمبنای معیار «شایست‌ها» مورد ارزیابی قرار خواهیم داد.

در صورتی راه‌حل ما موفقیت‌آمیز است که بتواند به اهداف سازمانی دست یابد. البته هرچه راه حل‌دستیابی به اهداف‌مؤثرتر باشد، مناسبتراست. اگر مسأله فوری و به موقع حل نشود ممکن‌است‌در آینده مشکلاتی‌ایجاد کند که به آسانی قابل‌حل نباشد؛ یا گاهی‌پیدایش مسأله ممکن‌است فرصتی فراهم سازد تا بدان بهانه بتوان‌سازمان را سامانی دوباره بخشید.

جنبهٔ سوم: تشخیص علل

هنگامی که مدیر مشخص نمود که راه حل رضایتبخش چیست؛ باید اعمالی را که به آن

تحقق می‌بخشد، معین کند. البته قبل از آن، چنانکه گفته شد، مدیر باید شناخت دقیقی از مسأله به دست آورد، به‌طوری که بتواند فرضیه‌هایی در بارهٔ علل آن تعیین کند. برای این منظور چنین سؤالاتی را باید مطرح کند:

۱. چه تغییراتی در داخل یا خارج سازمان در ایجاد مسأله ممکن است نقش داشته باشد؟

۲. چه افرادی با مسأله درگیرترند؟

۳. آیا این افراد دارای بینش و توانایی‌کافی در روشن نمودن وضعیت مسأله هستند؟

۴. آیا اعمال این افراد در ایجاد مسأله مؤثر است؟

علل، بر خلاف آثار مسأله بندرت آشکار می‌شوند و مدیر باید با هشیاری به کشف آنها بپردازد. افراد مختلف که نظرهایشان به ناچار رنگی از تجربیات و مسئولیتهایشان گرفته است، ممکن است علل بسیار متفاوتی را برای یك مسأله بیابند. در هر صورت چگونگی در کنار هم چیدن قطعات مختلف برای به دست آوردن تصویر واضحتری از مسأله به قدرت و همت مدیر بستگی دارد.

مرحلهٔ دوم، ایجاد بدیلها

وسوسهٔ قبول اولین «بدیل عملی»، اغلب مدیر را از انتخاب بهترین راه حل باز می‌دارد. ایجاد چند بدیل، امکان مقاومت در برابر وسوسهٔ حل سریع و بدون تأمل مسأله را قوت بخشیده و امکان اتخاذ تصمیمی مؤثرتر را بیشتر می‌کند.

هیچ تصمیم عمده‌ای قبل از ایجاد تعدادکافی بدیل نباید اخذ شود؛ حل مسأله در این مرحله غالباً بـه بدیلهای خلاق و بدیع نیازمند است. البته باید توجه داشت که وسوسه ارزیابی بدیلها در هنگام ایجادشان ــ که معمولاً در آن مرحله نارس است ــ مدیر را از تولید بدیلهای پایدار باز می‌دارد.

مرحلهٔ سوم، ارزیابی بدیلها و انتخاب بهترین آنها[1]

هنگامی که مدیر مجموعه‌ای از بدیلها را ایجاد می‌کند، باید چگونگی تأثیر آنها را نیز ارزیابی کند. مؤثر بودن بدیل را می‌توان با دو معیار سنجید:

۱. هر بدیل، با توجه به اهداف و منابع سازمان، تا چه حد منطبق بر واقع است؟

---

1. E. R. Archer, «How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and practice » Management Review, vol. 69, no. 2 (February 1980), pp. 30—37.

۲. هر بدیل، چقدر به حل مسأله کمك می کند؟

هر بدیل باید با توجه به اهداف و منابع سازمانی مورد قضاوت قرار گیرد، بدیلی ممکن است منطقی به نظر برسد ولی اگر قابل اجرا نباشد کمترین ارزشی ندارد. برای مثال، اگر فروش زیاد باشد ولی سود سیر نزولی بپیماید، ممکن است به فکر بیفتیم که هزینه‌های جنبی را کاهش دهیم؛ ولی اگر هم اکنون هزینه‌ها به طور قابل ملاحظه‌ای کاسته شده باشد و کاهش بیشتر موجب پایین آمدن کیفیت محصول گردد، استفاده از این بدیل مفید نخواهد بود.

بعلاوه هر بدیل با توجه به عوارض و تأثیرات جنبی اش درسازمان، باید مورد قضاوت قرار گیرد. برای مثال ممکن است هنگام تعقیب بدیل خاصی، مسأله جدیدی ایجاد شود. بدین‌جهت مدیر باید مسائلی‌همچون: میزان علاقه یا اکراه زیردستان را به اجرای تصمیمهای مورد نظر، یا تبعات عدم اجرای آن را بررسی کند؛ زیرا اجرای تصمیم ممکن است مشکلات عملی داشته باشد. برای مثال هنگام تصمیم گیری در بارهٔ افزایش سرمایه، باید سایر واحدهای سازمان را که از این تصمیم تأثیر می‌پذیرد مورد مشورت قرار داد، و همچنین تأثیری را که بر رقبا می گذارد و واکنشی را که آنها ممکن است از خود نشان دهند، باید مورد ارزیابی و توجه قرار داد.

هر بدیل برحسب اینکه تاچه‌حد، «بایستها»و«شایستها»ی مسأله راخوب مورد توجه قرارداده است، نیزباید مورد ارزیابی‌قرارگیرد. مدیردربعضی‌ازموارد برای‌تعیین‌مؤثرترین بدیل، ممکن است به‌آزمایش یك یا چند بدیل در بخشهای مختلف سازمانش بپردازد، ولی معمولاً مدیران برای تعیین مؤثرترین بدیل، به استفادهٔ از دانش، تجربه و قضاوت خود، قناعت می کنند.

در هر صورت بدیل انتخاب شده، بر مبنای میزان اطلاعات قابل دسترس مدیر و قدرت، قضاوت وی و مصالحه‌ای که احتمالاً میان عوامل گوناگون صورت گرفته، انتخاب شده است.

مرحلهٔ چهارم، اجرای تصمیم و پی‌گیری آن

هنگامی که بهترین بدیل موجود انتخاب شد، مدیر، باید برنامه چگونگی برخورد با نیازها و مسائلی را که ممکن است در به اجرا در آوردن بدیل پیش آید، طرح‌ریزی کند.

به اجرا درآوردن تصمیم، پیش از صدور دستورات مناسب، دشوار است. مدیر ابتدا باید منابع‌لازم را برحسب نیازها فراهم کرده، به‌آنها تخصیص دهد؛ سپس برنامه‌زمانبندی عملیات را تعیین کرده، مسئولیت اجرای کارهای خاص را به افراد واگذار کند؛ آنگاه،

رویـه‌ای برای گزارش‌گیری دوره‌ای برقرار کرده و سرانجام آمادگی انجام اقـدامات اصلاحی مناسب را ــ درصورت بروز مسائل جدید ــ در افراد ایجاد نماید. این امرهمچنین امکان سنجش پروژه را به‌طور دقیق فراهم می‌سازد.

مخاطرات و عدم اطمینانهای بالقوه‌ای را که در طـول مرحله اولیه ارزیابی بدیلها، شناسایی شده‌اند، نباید فراموش کرد؛ زیـرا این تمایل در انسان وجود دارد که مخاطرات و عدم اطمینانهای احتمالی را پس از اخذ تصمیم به‌دست فراموشی بسپارد[1] .... مدیر با صرف وقـت اضافی برای بررسی مجدد تصمیمش در ایـن مرحله و طراحی برنامه‌هـای تفصیلی برای برخورد با این‌گونه مخاطرات و اطمینانها می‌تواند با این تمایل مقابله کند.

پس از آنکه مدیر همهٔ اقدامهای ممکن را برای برخورد با بروز احتمالی مشکلات بعدی به عمل آورد، اجرای واقعی آغاز می‌گردد زیرا یك تصمیم یا راه‌حل، زمانی مؤثر است کـه به‌عمل درآید. گاهی مدیران به خطا تصور می‌کنند: هنگامی کـه تصمیمی اخذ شد، خودبخود عمل به دنبالش می‌آید؛ حال اینکه اگر تصمیم خوبی اخذ شود ولی‌کارکنان مایل یا قادر به اجرای آن نباشند، تصمیم مؤثر نخواهد بود. مراحـل مختلف اجرای یك تصمیم، باید هدایت و کنترل گردند، و این امر با یافتن پاسخ درست برای سؤالاتی نظیر پرسشهای زیر عملی می‌گردد.

۱. آیاکارها مطابق برنامه پیش‌می‌رود؟

۲. در نتیجه اجـرای تصمیم ــ در محیط داخلی و خارجی سازمان ــ چـه چیزی در حال رخ دادن است ؟

۳. آیا کارکنان مطابق انتظار عمل می‌کنند؟

۴. پاسخ رفتار چیست؟

بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که:

تصمیم‌گیری، فرایندی مداوم و چالشی برای مدیران است.

ارزیابی کارایی یك تصمیم

نرمن مایر[2] دو معیار را برای ارزیابی کارایی بالقوه یك تصمیم مشخص کرده است.

۱. در تئوری عدم تجانس شناختی (Cognitive – Dissonance)، این فرایند راکاهش عدم تجانس گویند. برای مطالعهٔ بیشتر به‌منبع زیر مراجعه شود.

Leon, Festinger Conflict, Decision, and Dissonance,(Stanford, Calif: Stanford University Press,1964), p. 182.

2. Norman Maier

۱. کیفیت عینی تصمیم،
۲. پذیرش مجریان آن.

کیفیت عینی تصمیم با این پرسش که چقدر فرایند تصمیم‌گیری رسمی به اجرا در آمده است، معین می‌شود. مدیر می‌تواند تصمیمی را خود یا با کمك دیگران اخذ کند؛ اما به هر حال وقتی نوبت به اجرا می‌رسد، دایره انتخاب محدود می‌شود.

جلب رضایت و همکاری تعدادی از افراد که تقریباً همیشه درگیر اجرای تصمیم‌ها هستند، ضروری است و همان‌طور که اشاره شد، یکی از عواملی که مدیران باید هنگام بررسی وضعیت و ارزیابی بدیلها در نظر بگیرند، چگونگی حمایت کسانی است که باید آن را به اجرا درآورند.

بهبود توان فردی در حل مسأله

بیشتر مدیران می‌دانند آنچه که ظاهراً بهترین تصمیم است، یعنی بر اطلاعاتی که خیلی خوب جمع‌آوری، تحلیل و ارزیابی شده‌اند مبتنی است، ممکن است به‌علت بروز حوادث غیرقابل پیش‌بینی، تصمیم ضعیفی از آب درآید. برعکس حادثه غیرمحتمل و پیش‌بینی نشده‌ای ممکن است، تصمیم بد یا غیرمنطقی را به انتخاب مساعدی مبدل سازد. حتی اگر تصمیمی به‌همان خوبی که پیش‌بینی‌شده است، نتیجه دهد، مدیر هرگز نمی‌تواند کاملاً مطمئن باشد که تصمیم دیگری نمی‌توانست به‌همان میزان مؤثر یا حتی بهتر باشد.

بیشتر مدیران معتقدند که: شایسته است ارزیابی هر تصمیمی به‌هنگام اتخاذ آن‌صورت گیرد نه پس از دریافت نتایج و فکرهایی که پس از آن به‌ذهن انسان می‌رسد. به هر حال ۵۰ درصد این‌امکان وجود دارد که رؤسا، همکاران و زیردستان توان این را داشته باشند که بگویند راه صحیح چگونه می‌توانست باشد؛ به‌همین جهت وسوسهٔ ارزیابی تصمیم مدیر، پس ازحصول نتایج‌آن، تقریباً اجتناب‌ناپذیر است ومقاومت در برابرآن دشوار؛ بویژه‌اگر نتایج مأیوس‌کننده باشد. به همین دلیل‌ودلایل دیگر، بیشترمدیران دربارهٔ چگونگی حل‌یك مسأله و به‌اجرا درآوردن آن، دچار اضطراب می‌شوند. مدیر می‌داندکه به‌طور مکرر بنابه موفقیت یا شکست راه حلش، مورد ارزیابی قرارمی‌گیرد و می‌داندکه تقریباً پس ازآشکار شدن نتایج هرراه‌حلی که‌کاملاً موفق‌نبوده‌است، افراد به‌راه‌حلهای ممکن‌دیگری‌می‌اندیشند. طبیعی است که پیش آمدن چنین وضعیتهایی ممکن است از جرأت مدیر در برخورد با مسائل بکاهد یا باعث احتراز او از برخورد با مسائل مشکل شود.

برای اخذتصمیم مؤثر، مدیر اول باید برموانع شناخت دقیق راه‌حلهای موفقیت‌آمیز فائق آید.

موانع حل مسأله مدیری

ایروینگ جینیس و لئون من[1]، چهار روش تشخیص وحل‌مسأله راکه می‌تواند مانع افرادی باشدکه باید تصمیمهای مهمی بگیرند، به‌شرح نمودار ۳ـ۴ شناسایی کرده‌اند.

توضیح نمودار

۱. **اجتناب آرام:** مدیر بعد ازملاحظهٔ اینکه نتایج سوء وارد عمل‌نشدن خیلی زیاد نخواهد بود، تصمیم به‌عمل نکردن می‌گیرد. این می‌تواند نگرش مدیری باشدکه مافوقش به او گفته است درصورت بهبود عملکردش‌ارتقاء خواهد یافت، ولی‌چون می‌داندکه احتمالاً مافوقش برکنار می‌شود، بنابـراین در جهت بهبود عملکردش‌تلاش نمی‌کند؛ ولی اگر همان مدیـر از وضعیت متزلزل مافوقش اطلاع نداشت، مشتاقانه وسخت‌تر می‌کوشید و وقت زیادی را صرف کارش می‌کرد.

۲. **تغییر آرام:** مدیر باملاحظه اینکه انجام ندادن‌کاری عواقب وخیمی‌دارد، تصمیم به‌انجام عملی‌می‌گیرد. به‌هرحال به‌جای تحلیل وضعیت، مدیر اولین‌بدیل در دسترس‌راکه به‌ظاهر کم خطر است، انتخاب می‌کند و از تحلیل دقیق اجتناب می‌ورزد.

۳. **اجتناب دفاعی:** هنگامی که مدیری با مسأله‌ای روبـرو می‌شود و قادر به یافتن راه‌حل خوبی‌مبتنی بر تجربهٔ گذشته نیست، درصدد جستن راهی برای‌فرار ازمسأله برمی‌آید. وی ممکن‌است بررسی عواقب را به‌تعویق اندازد، یا تلاش‌کند تا آن را از سرخودبازکند، وممکن است اجازه دهد دیگری تصمیم بگیرد وعواقب‌آن را ببیند، یا بسادگی‌مخاطرات را نادیده بگیرد و «واضحترین راه‌حل» را انتخاب‌کند. این وضعیت‌کناره‌گیری مدیـر ممکن‌است مانع بررسی بدیلهای با دوامتر شود.

۴. **ترس (هراس):** مدیر احساس می‌کند نه‌تنها به‌وسیلهٔ خود مسأله، بلکه به‌وسیلهٔ زمان نیز زیر فشار قراردارد. این حالت، باعث فشار روحی شدیدی می‌شود که ممکن است در رفتارهایی نظیر: بی‌خوابی، زود رنجی، دیدن خوابهای بد و سایر شکلهای اضطراب (تشویش)متجلی شود و درنهایت ممکن‌است به‌بیماری جسمی وی منجرشود. فرد ممکن است در حالت ترس، آن قدر درمانده و بهت زده باشد که نتواند وضعیت را به طور واقع‌بینانه مورد ارزیابی قراردهد و به اشتباه، برخوردی را مناسب با وضعیت‌تشخیص

---

1. Irving L.Janis and Leon Mann, *Decision Making: A Psychological Analysis of Conflict, Choice, and Commitment*, (New York: The Free Press, 1977).

دهد که احتمالاً همان برخورد وضعیت را وخیمتر کند.

مدیرانی که نسبت به‌مسائل، به‌شیوه‌های مذکور واکنش نشان می‌دهند اغلب به‌دنبال روش ساده‌ای برای تصمیمها هستند. یکی از روشهایی که به‌طور مکرر به‌کار می‌رود روش تطبیق تدریجی است؛ در این روش بدیلی که فقط نمایانگر تغییر کوچکی از خط‌مشی‌های موجود است،[1] انتخاب می‌شود؛ درموارد زیادی این‌روش، عملیترین برخورد است، زیرا از بررسی گسترده مسأله اجتناب می‌شود وبدین ترتیب‌موجب صرفه‌جویی پول و زمان‌می‌گردد و حاصلی قابل پیش‌بینی، نسبتاً پایدار، عملی و آشنا، برای تحلیل به‌مدیر ارائه می‌کند؛ ولی چنین برخوردی اغلب منجر به‌راه‌حلهای کم‌ارزش می‌شود، زیرا این روش، جایگزینی برای جمع‌آوری اطلاعات جدید و تفکر خلاق است. هنگامی که مدیران تطبیق تدریجی‌را به‌کار می‌برند، احتمال بسیار کمی وجود دارد که عقاید جدید مورد بررسی قرار گیرد، و مزایای دراز مدت فدای منافع کوتاه مدت می‌شود.

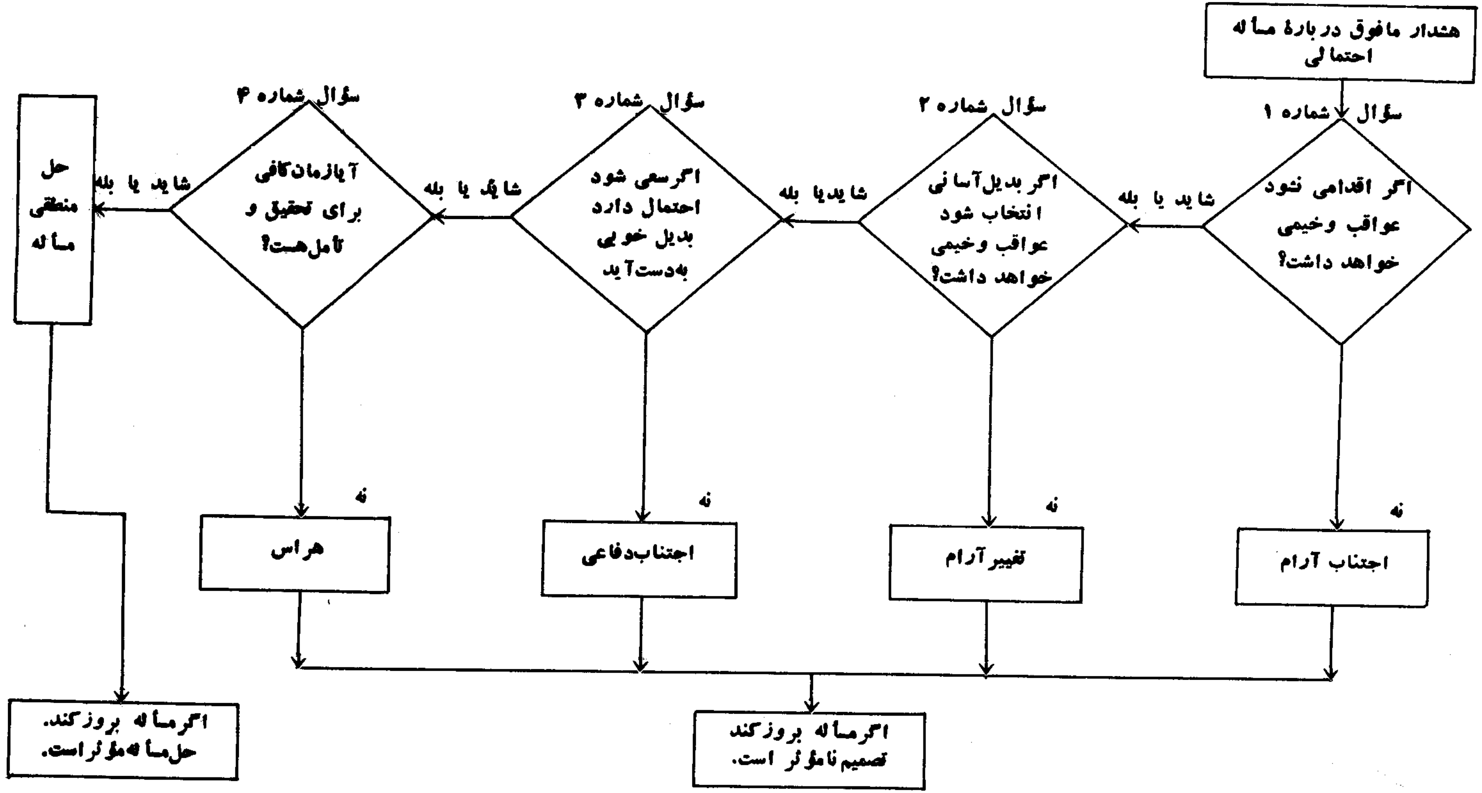
محدودیتهای فرایند منطقی تصمیم‌گیری

محدودیتهای چندی در فرایند منطقی تصمیم گیری وجود دارد که اساساً از عدم دانش کامل آدمی نسبت به‌تمام جنبه‌های قبل و بعد یك واقعه ناشی می‌شود.

۱. **ارزش اجتماعی.** اگر همه بر یك دستهٔ معینی از ارزشها توافق داشتند آنگاه فرایند تصمیم گیری می‌توانست منطقیتر باشد؛ ولی‌ارزشهای چندگانه و گاه متضادی درعمل‌هست که منجر به‌جدلهای احساسی‌وطولانی برسرتصمیمها می‌گردد. برای مثال،آیا سازمانها باید آزمون صداقت را، به‌کمك دستگاه دروغ سنج، ازمتقاضیان استخدام به‌عمل‌آورند، یا خیر؟

مدیری ممکن است مهمترین ارزش را کارایی سازمانی بداند واگر آزمون بتواند پیشگویی دقیقتری از موفقیت‌کارمند آتی بدهد، در آن صورت بهتر است‌آزمون انجام‌شود. مدیر دیگری ممکن است اعتقاد قوی داشته باشد که آزمون صداقت، دخالت در زندگی خصوصی فرد[2] است و هیچ‌گونه افزایش کارایی را تضمین نمی‌کند. واضح است که این دو مدیر با مقیاسهای متفاوتی از ارزش اجتماعی عمل می‌کنند؛ هرچند که هر دو ضرورت کارایی را تشخیص می‌دهند. اگر بر سر ارزشها بتوان به توافق رسید، فرایند تصمیم گیری می‌تواند عملی باشد.

1. Charles E. Lindblom, *The Intelligence of Democracy*, (New York: The Free Press, 1965), pp. 143—145.
2. Individual Privacy



نمودار ۳-۴ روشهای تشخیص و حل مسأله

۲. **دومین محدودیت.** ناتوانی هر مدل، در احاطه داشتن بر سلسله بازتابها و حوادث بی‌پایانی که هر تصمیم یا انتخاب، به‌دنبال خواهد داشت، دومین محدودیت است. فرض کنید اگر سازمانی آزمون راستگویی را در استخدام به کار گیرد، بهبود دقت در فرایند گزینش را می‌توان پیش‌بینی کرد. ولی براستی تبعات افزایش چشمگیر کارکنان لایق و توانمند چه‌می‌تواند باشد؟ آیا تعداد داوطلبان بازنشستگی، افزایش خواهد یافت؟ یا به‌علت وجود داوطلب زیاد برای هر پستی که در سازمان به وجود می‌آید آیا درصد شکایات و تقاضاهای افزایش حقوق، کاهش خواهد یافت؟ آیا مشکلات سرپرستی و ادارهٔ این افراد لایق و توانمند حل خواهدشد؟ آیا مدیر احتمالاً از وجود این افراد لایق سوءاستفاده نخواهد کرد؟ تأثیر آزمون راستگویی برروحیهٔ کارکنان موجود چه خواهد بود؟ جامعه با آن چه برخوردی خواهد داشت؟ تأثیر آن بر ارباب رجوع (مشتریان) چگونه خواهد بود؟

اگر نتوان تمام این عوامل را مورد بررسی قرارداد آیا می‌توان روش تصمیم گیری را منطقی خواند؟

۳. **عدم اطمینان.** ویژگی اجتناب‌ناپذیر تصمیم گیری است، البته لازمهٔ هر فرایند کاملاً منطقی، داشتن دانش کامل و دقیق، نسبت به تمام بدیلهای ممکن و عواقب انتخاب هر بدیل است.

۴. **رضایتمندی.**[1] در شرایط نامطمئن، مدیر ممکن است کار برروی یك مسأله را به محض یافتن راه‌حل رضایتبخش به‌پایان رساند؛ هرچند که تمام بدیلهای ممکن شناسایی یا تحلیل نشده باشد و راه‌حل رضایتبخش بهترین راه‌حل نباشد. این روش برخورد با تصمیم گیری که رضایتمندی، نامیده‌می‌شود، تلاش جدی برای رسیدن به‌یك تصمیم رضایتبخش ــ به‌جای تصمیمی عالی ــ است. از آنجایی که هر بدیل به منطقیترین صورت، ارزیابی نمی‌شود، این روش را «سرهم بندی کردن» نامیده‌اند.

۵. **معقولیت نسبی.** بدیلها در مسائل پیچیده ممکن است آن قدر زیاد باشند که مدیر حتی با به کارگیری پیچیده‌ترین کامپیوترها نتواند آنها را ارزیابی کند. بنابراین پیچیدگی مسأله را تا جایی که بتواند بدیلهای ممکن را مورد ارزیابی قرار دهد، کاهش می‌دهد؛ این فن به‌معقولیت نسبی شهرت دارد. تمایز میان معقولیت نسبی و رضایتمندی، دارای اهمیت است؛ زیرا معقولیت نسبی به‌محدودیت طبیعی در توان انسان برای ادارهٔ وضعیتهای پیچیده گفته‌می‌شود؛ وحال آنکه رضایتمندی یك انتخاب عمدی برای محدود کردن تعداد بدیلهای مورد بررسی برای رسیدن به‌راه‌حل رضایتبخش است؛ یعنی اولی به‌طور طبیعی بر انسان

---

1. Satisficing

تحمیل می‌شود، در صورتی که دومی انتخاب عمدی است.

اگر قرار باشد در تمام وضعیتها در جستجوی بهترین تصمیم باشیم، تصمیمهای بسیار کمتری می‌توانیم اخذ کنیم، زیرا هر تصمیمی به‌زمان زیادی نیاز دارد. درصورتی که به‌طور معمول عمل کنیم، می‌توانیم دربارهٔ چیزها بسرعت تصمیم بگیریم و به‌مسأله‌بندی بپردازیم. قضاوتهای ارزشی نیز در تصمیم گیری مؤثرند؛ برای مثال وقتی بدیلی را دوست نداریم، ممکن است بکلی آن را کنار بگذاریم.

۶. **تدابیر وضعیت.** تصمیمها همواره براساس‌واقعیتها اخذ نمی‌گردد. بسیاری ازمخالفتها با یك تصمیم مبنای سیاسی دارد. مقامات دولتی به طور مکرر تصمیمهایی می‌گیرند که تحت تأثیر فشار رأی دهندگان و سایر منابع است. بطور کلی:

هرچه تصمیم مهمتر باشد، مسائل سیاسی و اجتماعی درگیر با آن بیشتر است.

واحدهای صنعتی و تجاری نیز تحت تأثیر عوامل سیاسی قرار دارند و این امر بدین معنی نیست که تصمیمهای مدیر، بناچار غیرصادقانه‌است؛ تنها بدین معنی است که در اخذ تصمیم باید تمایلات دیگران را نیز در نظر داشت.[۱]

فنون آماری، برای پیش‌بینی مسائلی نظیر تعداد کالا، دفعات توقف ماشینها درکارگاه وکالاهای مرجوعی مشتریان که احتمالاً در آینده رخ خواهد داد مبنایی را به‌دست‌می‌دهد؛ ولی همهٔ پدیده‌ها را نمی‌توان با تحلیلهای آماری پیش‌بینی کرد، زیرا بعضی از حوادث تکرار نمی‌شوند. در چنین مواردی، مدیر باید قضاوت و بینش خود را به‌کارگیرد تا تبعات احتمالی بدیلهایی را که وقوع آنها مسلم نیست، پیش‌بینی کند. در چنین وضعی مدیر می‌کوشد منطقی‌عمل کند، ولی چارچوب‌تصمیم گیری دیگردارای سیستم بسته وکنترل‌شده‌ای نخواهد بود، بلکه دارای سیستمی باز است و در معرض تأثیرات غیرمنطقی گوناگون قرار خواهد داشت.

غلبه برموانع فردی در حل مسأله

آشنایی با فرایندهای منطقی حل مسأله ــ که شرح آن گذشت ــ به‌مدیر اطمینان می‌دهد که توان شناخت و برخورد با وضعیتهای پیچیده را دارد؛ این اعتماد به‌دو دلیل مهم است.

الف) احتمال تلاش و فعالیت مدیران را در تعیین محل مسائل و فرصتها در سازمانهایشان، افزایش می‌دهد؛

---

1. James A. Stoner, op. cit., p. 176.

ب) احتمال یافتن راه‌حلهای خوب را برای مسائلی که با آن مواجه می‌شوند بالا می‌برد. زیرا، گذشته از به‌کارگیری فرایند منطقی حل مسأله، راههای ویژه دیگری برای تصمیم گیریهای مؤثرتر وجود دارد.

۱. **اولویت بندی:** مدیران، روزانه با مسائل وکارهای متعددی سروکار دارند و گاهی حجم کار آنها شگفت‌انگیز است و برای اینکه درکارهای نیمه تمام غرق نشوند باید کارهای روزانهٔ خود را اولویت‌بندی کنند؛[1]

۲. **کسب اطلاعات لازم:** اطلاعات اساسی، ساختار اصلی وضعیت تصمیم گیری را تشکیل می‌دهد؛ این اطلاعات ضمن تشخیص مسأله و تعیین بدیلها به‌دست می‌آیند وشامل این موارد هستند:

- بدیلهای مختلف قابل‌تشخیص،
- نتایج احتمالی انتخاب هریك از بدیلها،
- حوادثی که در آینده ممکن است رخ دهد؛
- معیارهای ارزیابی تصمیمها و راه‌حلهای نهایی.

۳. **پیشروی‌منظم‌ودقیق:** اگر مدلهای منطقی حل مسأله ــ که شرح داده شد ــ درست به‌کار گرفته نشوند، هیچ یك مفید نخواهند بود. مدیران در پی‌گیری یك مدل منطقی حل مسأله، باید اشتباهاتی را که معمولاً در مراحل مختلف آن پیش می‌آید، در نظر داشته باشند. برای‌مثال: درمرحلهٔ اول افراد تمایل‌دارند تا مسأله را برحسب یکی‌از راه‌حلها تعریف‌نمایند یا درمرحلهٔ دوم به‌هنگام یافتن بدیلها به‌ارزیابی‌آنها بپردازند؛ که این امر خود ازیافتن وساختن بدیلهای‌ممکن‌جلوگیری‌می‌کند. همچنین‌درمرحلهٔ سوم، درارزیابی بدیلها از اطلاعات به‌طورمنظم استفاده نمی‌شود؛ وسرانجام ضمن اجرای راه‌حل به‌طور غیرمنتظره اشتباهاتی رخ‌می‌دهد که اگرمدیرکارکنان را درآن‌مورد توجیه؛ ودستورالعمل واضحی‌صادرمی‌کرد، یا درآنان به‌حدکافی‌انگیزه ایجادکرده بود، پیش‌نمی‌آمد. وگاهی هم علت بروز اشتباه‌آن است که از قبل، زمینه پذیرش‌کافی برای اجرای تصمیم فراهم نشده، یا تخصیص مدبرانه منابع، صورت نگرفته است.

روشها و فنون معین تصمیم‌گیری

روشها وفنونی که از طریق تحقیق و تجربه به‌دست آمده‌اند و می‌توانند در مراحل مختلف

---

1. Jack D. Ferner, *Successful Time Management*, (New York: John wiley, 1980), p. 17.

فرایند تصمیم گیری مورد استفاده قرار گیرند، عبارتند از:

۱. تفکر خلاق،

۲. تحقیق در عملیات،

۳. استراتژیها و مفاهیم زیربنایی.

۱. تفکر خلاق

داشتن فکر خلاق که در مرحلهٔ دوم فرایند اخذ تصمیم دارای ارزش ویژه‌ای است، از مؤثرترین ویژگیهای یك مدیر خوب است، هر چند که تفکر خلاق با روش علمی تحقیق شباهت دارد ولی از این‌جهت که برقدرت خلاقیت ونوآوری و راهگشایی تأکید دارد، با آن متفاوت‌است. استفاده از تفکرخلاق بستگی به‌توانایی‌فرد دارد. در وضعیتهای‌خاص، فنون‌مصنوعی معینی نیز ممکن‌است برای متمرکز ساختن فکر و فعال کردن ذهن فرد لازم باشد ـ همچون نوری که برذهن بتابد و نواحی تاریك و نهان آن را روشن کند.

گفته شد فکرهای خلاق از خزاینی سرچشمه می گیرند که بطور عمده شامل دانش و تجربیات گذشته فرد می‌باشد که خود از دوران کودکی تا بزرگسالی به‌دست می‌آید. از این‌رو گفته می‌شود «رگرسیون‌خلاقیت»[1] رااز دوران کودکی تا بزرگسالی‌تجربه می کنیم و چنین‌است که به‌کارگیری ابزارهایی نظیر «راه حل‌جویی قیاسی مستقیم»[2]، «راه‌حل‌جویی قیاسی غیرمستقیم»[3] و.... می‌تواند فرد را درنوآوری و ارائه فکرهای نو وبکر یاری دهد.

۲. تحقیق در عملیات

تحقیق درعملیات، در مدیریت تعاریف‌متنوعی دارد. ازجمله: «عملی کردن مدیریت‌علمی صرف در مسائل»، «ابزار بسیار تخصصی تصمیم‌گیری که در اختیار مدیر قرار دارد، با تأکید بر مفاهیم کلی»، «کاربرد فنون ریاضی پیشرفته در مسائل مدیری» و «عاملی که در موارد زیادی، باعث تغییر در دیدگاه فرد می‌شود.» که مورد اخیر یعنی تغییر دیدگاه دو ویژگی عمده دارد.

۱. یافتن دیدی نسبت به واقعیتهایی که به‌عنوان زیربنای روابط در ادارهٔ یك واحد تجاری به‌کار رفته است؛

۲. یافتن دیدی نسبتاً جامع و فراگیر ـ بجای جزء نگری ـ نسبت به مسائل.

بدیهی است که تحقیق در عملیات را بجای مدیر، متخصص آن فن انجام داده، سپس

---

1. Creativity Regression 2. Brain Storming 3. Synectics

مدیر تصمیم می‌گیرد؛ پس چون متخصص فن مذکور، فقط واقعیات و تحلیلی از آن را ارائه می‌دهد؛ نظر وی «مشورتی» است.

تحقیق در عملیات به جای آنکه مسأله را منحصر به یك واحد بداند، در بهینه کردن نتایج کلی سازمان تلاش می‌کند؛ این روش به یك گروه متخصص تحقیقاتی نیاز دارد تا تمام جنبه‌های مسأله را مورد بررسی قرار دهند.

در ابزارهای تحقیق در عملیات و فنون تحلیل، معیارهای گوناگونی به وجود آمده است، که از آن جمله است:

۱. برنامه‌ریزی خطی،
۲. فن مونت کارلو،
۳. تئوری خط نوبت.

این فنون برای ساختن یك مدل ریاضی مجرد مبتنی بر روابط مربوط به وضعیت مسأله، به‌کار می‌رود. هرقدر مدل نمایانگر وضعیت حقیقی باشد، به همان نسبت نتایج آن واقعیتر خواهد بود.

مفاهیم و استراتژیها

همان‌طوری که قبلاً اشاره شد هر فرد یك چار چوب ادراکی دارد که در اخذ تصمیم درجریان کار و زندگی روزانه‌اش به وی کمك می‌کند. ایجاد و گسترش این‌چارچوب صرفاً از طریق تجربه ــ اگرچه کسل کننده و وقت‌گیر است ــ فرایند مؤثری است. برای تسریع این فرایند، تصمیم‌گیرنده باید با مفاهیم و استراتژیهای معینی آشنا شود که از تجربیات دیگران حاصل شده و در بعضی موارد از طریق تحقیق، کنترل شده است. البته باید متذکر شد که تنها می‌توان ماهیت و حد این مفاهیم را بیان داشت که نمونه‌هایی از آن به شرح ذیل است:

۱. قبل از برنامه‌ریزی برای هرگونه اقدامی، هدف باید به‌طور واضح بیان گردد؛
۲. هزینهٔ انتخاب هر بدیل را، تاسر حدامکان، کسی که بدیل را ممکن ساخته است، تعیین کند؛
۳. واقعیات هر وضعیت، اغلب ویژگیهای بدیل‌مناسب را بیان می‌دارد(البته به شرطی که بدرستی شناخته شوند و جرأت برخورد با آنها نیز موجود باشد).

عامل زمان، در استراتژی دارای اهمیت فراوان است. واضح است که بدیل صحیح به دست آمده در زمان نامناسب، می‌تواند به اندازهٔ بدیل غلط فاجعه‌آمیز باشد.

در اینجالازم است ذکر شود که پاسخهای منطقی و خلاق مبتنی بر روش علمی‌تحقیق، تحقیق در عملیات، تفکر خلاق و مفاهیم و ادراکات گوناگون، کافی نیست؛ بلکه تصمیم ـ

گیرندهٔ موفق، باید اینها را با مهارت در تعیین استراتژی مناسب تکمیل کند. برای مثال:

۱. هنگامی که کل برنامه مورد قبول تصویب‌کنندگان آن نیست، ابتدا بخشی از آن که می‌تواند مورد قبول باشد، برای تصویب ارائه گردد و پس از مدتی که از اجرای آن بخش گذشت، بخش دیگری برای تصویب ارائه شود.

۲. به جای مطرح کردن فکرها و برنامه‌های نو و خلاق با مدیران عالی سازمان، ابتدا باید آنها را به مدیران اجرایی جوانتر داد تا از طریق آنها به مدیران قدیمیتر و در ردهٔ عالی منتقل گردد.

۳. اقدام گسترده برای تکمیل هر کار به جای تکمیل تدریجی آن؛ هنگامی که ضرورت ایجاب می‌کند.

قضیه: کاربرد فرایند تصمیم‌گیری

تعریف مسأله: عملکرد نامناسب سرپرستان ردهٔ عملیاتی یك سازمان در مقایسه با سرپرستان دیگر در شرایط یکسان.

فرض مسأله: تأثیر محیط به عنوان عامل کنترل‌کنندهٔ مشکل نادیده گرفته می‌شود، زیرا به تجربه ثابت شده این تأثیر، قابل اغماض است.

با استفاده از روش منطقی حل مسأله، معین کنید که برای حل این مسأله چه گامهایی باید برداشت؟

حل:

برای حل مسأله که عبارت است از عملکرد زیر استاندارد سرپرستان رده عملیاتی سازمان، گامهای زیر باید برداشته شود:

۱. تعیین شرایط موفقیت‌آمیز: شرایط موفقیت می‌تواند به شرح ذیل باشد:

۱ــ۱. کاهش تعداد شکایات،

۱ــ۲. افزایش کمیت و کیفیت محصولات،

۱ــ۳. هماهنگی با بودجه تعیین شده،

۱ــ۴. کاهش هزینه به میزان ۱۰ درصد در ۱۲ ماه آینده.

۲. تعیین پاسخهای ممکن به مسأله: پس از روشن شدن مسأله می‌توان بدیلهای ممکن را معین کرد. در اینجا، عملکرد زیر استاندارد را می‌توان ناشی از دو عامل دانست:

۱ــ۱. عدم توان کافی،

۱ــ۲. عدم انگیزش کافی،

۱ـ۳. با فرض اول راه‌حلهای زیر می‌توانند قابل ارائه باشد:
۱ـ۴. جایگزینی سرپرستان،
۱ـ۵. آموزش،
۱ـ۶. کارآموزی.

با راه‌حل کارآموزی برنامه‌های مختلفی را می‌توان مورد بررسی قرار داد. با فرض عدم انگیزش راه‌حلهای چندی را می‌توان ارائه کرد:

۱. بررسی محرکهای مادی و غیر مادی، از جمله:
الف) پاداش برحسب بهره‌وری واحد،
ب) مشارکت در سود شرکت یا سازمان،
ج) فروش سهام به کارکنان.

۲. بررسی سایر امکانات

دراینجا، امکانات مختلف هر راه‌حل مورد ارزیابی قرارخواهد گرفت؛ که ممکن است در این بررسی، بعضی از فرضها با توجه به شرایط یك راه‌حل موفق، به سرعت رد شود. برای مثال، جایگزینی کلیه سرپرستان به‌عنوان یك راه‌حل می‌تواند رد شود و درعوض با استفاده از روش واقعیت‌یابی می‌توان راه‌حلها را مورد بررسی قرار داد.

مرحله نهایی، به اجرا درآوردن تصمیم است که نیاز به فعالیتهای تکمیلی دارد. برای مثال: راه‌حل کارآموزی، به اطلاعات معینی در باره مهارتهای مورد نیاز فنون کارآموزی، سازمانهای تعلیم دهنده، انگیزش کارکنان و غیره نیازمند است.

پرسشها

۱. رابطهٔ پیدایش مسائل و پویایی سازمان را مورد بررسی قرار دهید.
۲. راههای دریافت مسأله ومشکل ونیازها و فرصتهایی که درآینده امکان وجود دارند، چیست؟
۳. آیا اصولی برای کشف عمده‌ترین عوامل مؤثر در یك تصمیم وجود دارد؟
۴. بهترین شکل مشاوره در تصمیم‌گیری را، در وضعیتهای گوناگون مورد بررسی قرار دهید.
۵. در باره چگونگی استفاده از تجربه در مسأله‌یابی و اخذ تصمیم بحث کنید.

۴

برنامه‌ریزی

مقدمه

هنگامی که آدمی در مسیر رشد عقلانی خود به‌ضرورت برنامه‌ریزی[1] در زندگی خویش پی‌برد، آن را در نظامهای اجتماعی به‌عنوان ابزاری در خدمت مدیریت و رهبری، مورد توجه قرارداد و امروز می‌بینیم که ساختار وجودی سازمانها آن سان پیچیده گشته‌اند، که بدون برنامه‌ریزیهای دقیق نمی‌توانند به‌حیات خود تداوم بخشند. اساس برنامه‌ریزی، بر آگاهی از فرصتها و تهدیدهای آتی و چگونگی استفاده از فرصتها و مبارزه با تهدیدها قرار دارد.

---

۱. برنامه‌ریزی در برابر واژه انگلیسی «Planning» به‌کار رفته است. درکتب مدیریت دو واژه «Programming» و «Planning» اغلب به‌جای یکدیگر به‌کار رفته‌اند. بعضی از صاحبنظران مدیریت، نظیر جانسون از اصطلاح «Strategic Planning» برای برنامه بلند مدت، و از «Medium _ Rang Programming» برای برنامه‌ریزی میان مدت، استفاده کرده‌اند. برای اطلاع بیشتر ر.ك:

Richard A. Johnson and Other. *The Theory and Management of Systems*, 3th. Edition,(New York : McGraw _ Hill Book Co.,1973), p. 62.

فلسفه برنامه‌ریزی

فلسفه برنامه‌ریزی به عنوان یك نگرش و یك راه زندگی که متضمن تعهد به‌عمل بـرمبنای اندیشه، تفکرآینده‌نگر وعزم‌راسخ به‌برنامه‌ریزی منظم ومداوم می‌باشد، بخش انفکاك‌ناپذیر مدیریت است.

ضرورت برنامه‌ریزی

فرد و سازمان برای رسیدن به‌اهداف خویش نیاز به‌برنامه‌ریزی دارند، بنابراین ضرورت برنامه‌ریزی، برای رسیدن به جزئیترین اهداف یك واقعیت انکارناپذیر است (خواه بـرای میهمانی باشد، یا سپری کردن یك روز تعطیل، یا به‌منظور فروش یك محصول).

بنابراین نیاز به‌برنامه‌ریزی از این واقعیت نشأت می‌گیرد که :

همهٔ نهادها درمحیطی متحول فعالیت می‌کنند.

عدم‌اطمینان ناشی‌ازتغییرات‌محیطی، برنامه‌ریزی را به‌صورت‌یك‌ضرورت انکارناپذیر در تمام نهادها درآورده است.[۱]

پیتر دراکر معتقد است‌که میان مؤثربودن (انجام کارهای درست)[۲] وکارایی (درست انجام دادن کارها)[۳] تفاوت هست و این دو در مراحل انتخاب هدفها وآنگاه در چگونگی کسب آنها توأم می‌باشند.[۴]

تعریف برنامه‌ریزی

برای برنامه‌ریزی، متخصصان از زوایای مختلف، تعاریف متعددی ارائه کرده‌اندکـه ما در اینجا چند نمونه ازآنها را یادآور می‌شویم:

برنامه‌ریزی عبارت است از:

۱. تعیین هدف، یافتن و ساختن راه وصول به‌آن،[۵]

---

1. Arthur G. Bedeian, *Management*, (New York: the Dryden Press, 1985), p. 100.
2. Effectiveness 3. Efficiency
4. Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, (New York: Harper Row, 1964), p. 15.
5. Arthur G. Pedeian, *Management*, (New York : The Dryden Press, 1986), p. 100.

۲. تصمیم گیری در مورد اینکه چه‌کارهایی باید انجام گیرد،
۳. تجسم و طراحی وضعیت مطلوب در آینده و یافتن و ساختن راهها و وسایلی که رسیدن به‌آن را فراهم کند،
۴. طراحی‌عملیاتی که شیئی یا موضوعی را برمبنای شیوه‌ای که از پیش تعریف شده، تغییر بدهد.

تعریف اصل برنامه‌ریزی

برای دست یافتن به‌هدف مورد نظر، باید قبل از تلاش فیزیکی یا اقدام به‌انجام کار، تلاش ذهنی یا برنامه‌ریزی کافی صورت بگیرد.

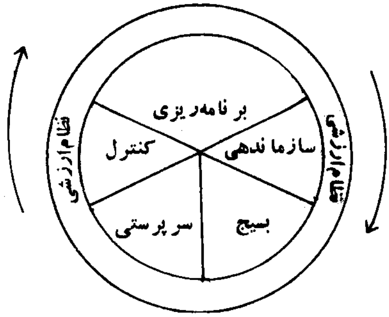
هدفهای برنامه‌ریزی

هدفهایی که در هر برنامه‌ریزی دنبال می‌شود به‌شرح ذیل است:

۱. افزایش احتمال رسیدن به‌هدف از طریق تنظیم فعالیتها،
۲. افزایش جنبهٔ اقتصادی (مقرون به‌صرفه بودن عملیات)،
۳. تمرکز برروی مقاصد و اهداف و احتراز از تغییر مسیر،
۴. تهیه ابزاری برای کنترل.

اولویت برنامه‌ریزی

اگر وظایف مدیریت را حول رئوس هرمی در نظربگیریم (به‌نمودار ۱ــ۱ مراجعه شود)،



نمودار ۴-۱ توالی‌وظایف پنجگانه مدیری

برنامه‌ریزی در رأس آن قرار می‌گیرد؛ و اگر چه وظایف مدیریت را به‌طور جداگانه بررسی می‌کنیم، ولی همه به‌هم مرتبطاند و در این بین برنامه‌ریزی از اهمیت و اولویت خاصی برخوردار است. توالی وظایف پنجگانه مدیر به‌طور کلی به‌شکل نمودار ۴-۱ قابل تجسم می‌باشد و همچنان‌که از نمودار پیداست بخش اعظم کار مدیر را برنامه‌ریزی تشکیل می‌دهد.

همان‌طوری‌که ذکر شد وظایف مدیری قابل تفکیك نیستند؛ واین ارتباط بویژه در وظایف برنامه‌ریزی و کنترل ملموستر است، زیر اعمال برنامه‌ریزی نشده را نمی‌توان کنترل کرد.

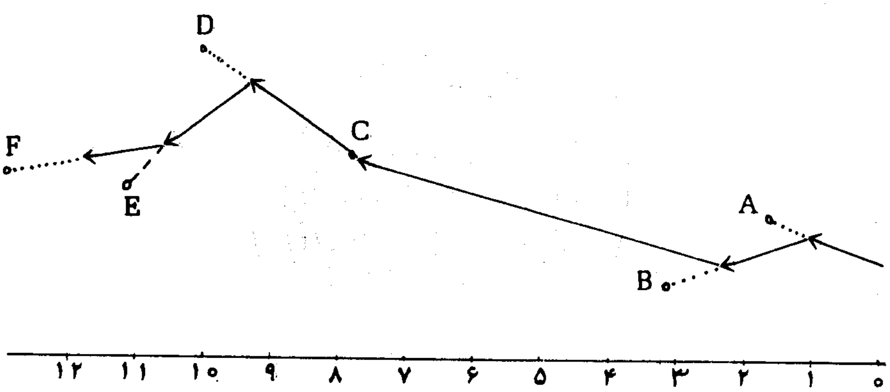
کنترل کردن، یعنی نگهداری فعالیتها در یك‌مسیر و تصحیح انحرافات از روی‌برنامه.

برنامه‌ریزی، اهداف تمام تلاشهای گروهی را معین کرده، برنامه‌های دستیابی به‌آن اهداف را نیز طرح‌ریزی می‌کند تا مدیر بداند چه‌نوع ساختار سازمانی باید انتخاب کند و به‌تشخیص‌درست افراد مورد نیاز و ویژگیهای فردی لازم برای هرپست، قادر شود. آنگاه مدیرمی‌تواند مؤثرترین نوع سبك هدایت وسرپرستی را انتخاب کند و استانداردهایی برای کنترل عملیات فراهم آورد. بنابراین می‌توان گفت:

برنامه‌ریزی شالودهٔ مدیریت را تشکیل می‌دهد.

ماهیت پویای فرایند برنامه‌ریزی

در برنامه‌ریزی، گاهی برنامه‌ای تجدید نظر می‌شود و قبل از اجرای کامل برنامهٔ قدیمی



نمودار ۴-۲ پویایی فرایند برنامه‌ریزی

به‌اجرا درمی‌آید. برای مثال در نقطهٔ زمانی «۱» برنامه A از حیز انتفاع می‌افتد وبرنامه B در دستور کار قرارمی‌گیرد. و همین‌طور در جریـان بقیه‌کار، این تغییر جهت ممکن است روی دهد (نمودار ۴ـ۲).

انواع برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی اساسی (استراتژیك)

برنامه‌ریزی اساسی، دوراندیشی سازمان یافته‌ای است‌که مراحل زیر را در بردارد:

الف) تعیین مأموریتها و هدفهای دوربرد،

ب) تفکیك مأموریتها به‌هدفهای‌کمی و کیفی‌کوتاه مدت،که این عمل را دراصطلاح هدف‌گذاری می‌نامند،[1]

ج) تعیین خط‌مشی‌ها یا سیاستها،

د) طرحریزی و برنامه‌ریزی اجرایی (تاکتیکی).[2]

برنامه‌ریزی استراتژیك، آینده را پیشگویی نمی‌کند ولی یك مدیـر را می‌تواند در موارد ذیل یاری دهد،[3]

الف) فائق آمدن مؤثر بر مقتضیات آتی،

ب) ارائه فرصت بموقع، برای تصحیح خطاهای اجتناب‌ناپذیر،

ج) کمك به‌تصمیم‌گیری درست در زمان مناسب،

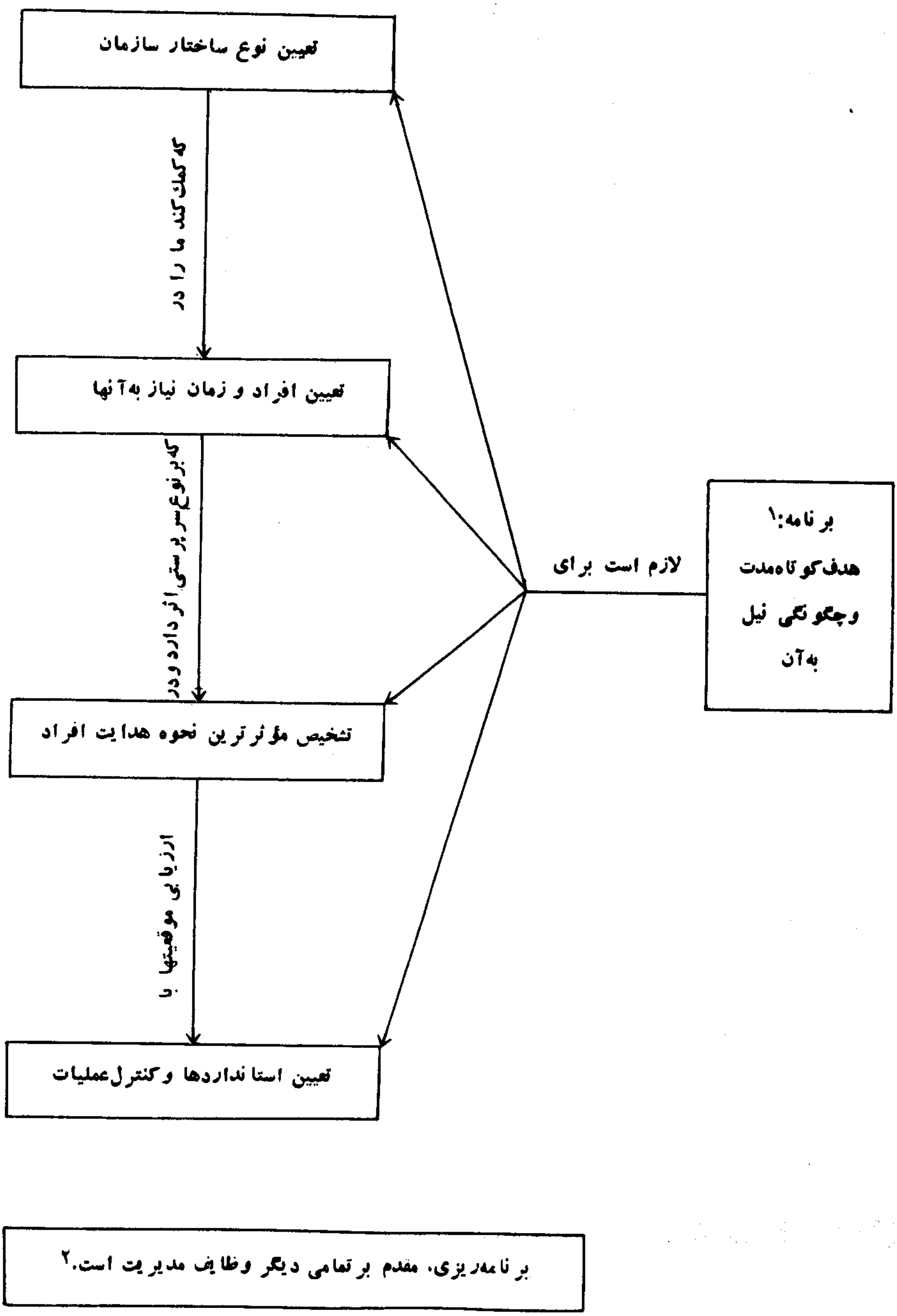
د) تمرکز براعمالی که برای رسیدن به‌آیندهٔ مطلوب باید انجام شوند.

برنامه‌ریزی استرتژیك با پرسش سؤالاتی درباره هدف و عملیاتی‌که در جهت‌وصول به‌آن در حال حاضر اختصاص یافته است شروع می‌شود. برای مثال:

ـ ما برای ارائه چه خدماتی تلاش می‌کنیم؟
ـ رقابت ما به‌خاطر چیست؟
ـ آیا باید آنچه را هم‌اکنون انجام می‌دهیم، ادامه دهیم؟
ـ آیا نیازمند به‌خطوط تولید یا خدمات بیشتر یا‌کمتری هستیم؟
ـ جو حاکم برمحیطی‌که ما در آن عمل می‌کنیم، چیست؟
ـ کدام یك از تحولات تکنولـوژیکی، اجتماعی و سیاسی در شرف وقوع می‌تـواند در چگونگی انجام کارها تأثیر بگذارد؟

---

1. Goal Setting 2. George Galloway
3. George R.Terry.*Principles of Management*, 7th.ed. (Illinois: Richard D. Irwin, Inc.,1977), p. 179.



نمودار ۴-۳ الویت برنامه‌ریزی

---

1. Objective 2. Harold Koontz and Others, op. cit., p. 103.

ـ این تأثیر تا چه حد است؟
ـ ما در مقابل این تأثیرات چه می‌توانیم بکنیم؟

پاسخ سؤالات ذیل به‌مدیران‌کارهای تولیدی کمک‌می‌کند تا فعالیتهای خود را ارزیابی کرده، تصمیم بگیرند که چه قسمتهایی را نگهدارند و کدامها را اضافه یا کم کنند:

ـ چه محصولی فروش دارد؟
ـ به چه قیمتی می‌توان فروخت؟
ـ چه پیشرفتهای فنی صورت‌گرفته است؟
ـ چه هزینه‌هایی را دربردارد؟
ـ نرخ دستمزد چقدر است؟
ـ خط‌مشی دولت در مورد مالیات چیست؟
ـ خط‌مشی سازمان در مورد سود سهام چگونه است؟
ـ منابع مالی برای تأمین بودجه کدامند؟
ـ محیط اجتماعی و سیاسی سازمان چگونه است؟

در بعضی از فرضیه‌ها، حتی خط‌مشی‌های آینده نیز پیش‌بینی می‌شود. برای مثال‌اگر سازمانی برای کارمندان خود برنامه بازنشستگی ندارد، گاهی در مفروضات برنامه‌ریزی، پیش‌بینی می‌کند که آیا این امر در آینده صورت خواهدگرفت یا خیر؟ و در صورت مثبت بودن جواب، چگونه باید باشد؟

۲. برنامه‌ریزی اجرایی (عملیاتی)

توالی برنامه‌ریزی عملیاتی عبارت است از:

الف) تهیه برنامه‌کوتاه مدت (تعیین بودجه و زمانبندی)،
ب) تعیین معیارهای عملکرد و موقعیت: کمیت، کیفیت و هزینه،
ج) بازبینی و تعیین موارد انحراف،
د) تهیه برنامه جدید.

۳. برنامه‌ریزی تخصصی (برنامه‌ریزی در سایر وظایف مدیریت)

الف) برنامه‌ریزی وکنترل تولید (مدیریت تولید): عبارت است از تعیین، تحصیل وتربیت کلیهٔ نیازمندیهای‌لازم، برای تولیدآتی محصولات‌وبرای تأمین‌نیازهای قابل‌پیش‌بینی یا غیرمترقبهٔ جامعه و بازار. برخی از هدفهای برنامه‌ریزی وَکنترل تولید عبارتند از:
۱) هماهنگ‌کردن سفارشات وتاریخ تحویل با ظرفیت تولیدی موجود ویا برعکس، ۲) به

حداقل رساندن بیکاری کارگران و ماشین‌آلات، ۳) آماده کردن مواد و ابـزار وقطعات در مواقع مورد لزوم، ۴) به‌حداکثر رساندن گردش موجودی، ۵) یکنواخت کردن مسیرساخت در تمام‌کارگاهها، ۶) فراهم کردن دستورالعمل برای‌کارهای تولیدی، تا مدیران وسرپرستان وقت خود را صرف سرپرستی و آموزش زیـردستان کنند، نه کارهـای دفتری، ۷) با خبر نگهداشتن مدیران و مسئولان از وضعیت موجود.

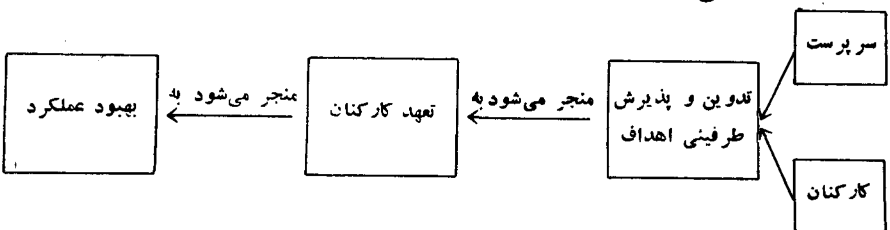
ب) برنامه‌ریزی پرسنلی (نیروی انسانی): عبارت است ازتعیین تعداد افرادی‌که در سالهای‌آینده برای تأمین هدفهای سازمان باید انتخاب‌گردند، آموزش ببینند، ترفیع یابند، بازنشسته یا اخراج شوند و مانند آن‌که بر اساس آن تسهیلات و وسائل مورد نیاز تخمین زده می‌شود. برنامه‌ریزی نیروی انسانی با تهیه نمودار (چارت) سازمانی آغـاز می‌شود و نمودار مسیر ترفیعات، آئین‌نامهٔ استخدامی، برنامه‌های آموزش ضمن خدمت و غیره نیز ازجمله موضوعهای آن است.

ج) برنامه‌ریزی‌مالی: عبارت است از تعیین میزان و چگونگی منابع مالی و متقابلاً تعیین‌میزان و چگونگی مصارف منابع‌مالی مذکور به منظورتأمین هدفهای مؤسسه وصاحبان و کنترل‌کنندگان آن.

دیدگاههای متداول در برنامه‌ریزی

۱. برنامه‌ریزی (مدیریت) بر مبنای هدف و نتیجه

عبارت است از اینکه مهمترین مسائل سازمان‌تعریف شود و سپس با مشارکت کارکنان، برای هرواحد و هر قسمت ازیك واحد و نهایتاً برای هر فرد شاغل هدفگذاری منظمی صورت‌گیرد. مدیریت و برنامه‌ریزی برمبنای‌هدف، برای‌ترکیب‌اهداف فردی‌وسازمانی به‌کار می‌رود و بر این عقیده استوار است که مشارکت توأم رئیس و مرئوس در تبدیل اهداف کلی به اهداف فردی، تأثیر مثبتی بر عملکرد کارکنان دارد. فکر اصلی مدیریت برمبنای هدف، این است‌که تدوین و پذیرش طرفینی تمامی‌اهداف، تعهد قویتری را در کارکنان‌ایجادمی کند؛ تا اینکه‌سرپرستی، یك‌جانبه‌هدف گذاری کرده، آنهارا به‌زیردستان



نمودار ۴-۴ ساختار مدیریت بر مبنای هدف

تحمیل کند. ساختار این‌اعتقاد در نمودار ۴ـ۴ آمده است:[1]

برنامه‌ریزی امکانات و منابع بر اساس هدف و نتیجه، دارای شش مرحله است:[2] ۱) نقشها و مأموریتها، ۲)نتایج مورد انتظار، ۳)شاخصها، ۴) هدفها، ۵) طرحهای عملیاتی و ۶) کنترل.

۲. برنامه‌ریزی (مدیریت) براساس استثناء

عبارت است از تعیین‌هدف، تخصیص منابع وتعیین شاخصهای عملیاتی، و واگذاری امور به‌ابتکار عمل مسئولان واحدها. مدیریت عالی‌سازمان، تنها هنگامی که انحرافات عملکرد واحدی از برنامه پیش‌بینی‌شده بیش از حد مورد قبول‌باشد، در امور آن واحد دخالت خواهد کرد. ابزارهای اساسی و متداول در این روش عبارتند از: بودجه، هزینه‌های استاندارد و حسابداری مدیریت یا حسابداری مراکز مسئولیت (مراکز هزینه، درآمد، سرمایه گذاری).

۳. برنامه‌ریزی اضطراری

عبارت است از پیش‌بینی ومعین ساختن عکس‌العملها و پاسخ مناسب به‌حوادث یا شرایط جدیدی که در اوضاع و احوال سازمان ممکن‌است اتفاق بیفتد.

گامهای عمده‌ای که در برنامه‌ریزی باید برداشت

مرحلهٔ ۱. آگاهی از فرصتها (مسائل و نیازها)

گر چه این عمل قبل از برنامه‌ریزی واقعی باید صورت بگیرد و دقیقاً جزء فرایند برنامه‌ریزی محسوب نمی‌شود، ولی آگاهی از مسائل و مشکلات یا فرصتها، نقطهٔ آغاز واقعی برنامه‌ریزی است. باید آیندهٔ اقتصادی، سیاسی، رقابت و تکنولوژی در محیط را ارزیابی کرده، از نقاط ضعف وقوت (وضع موجود) آگاه باشیم؛ باید چرایی و چه چیزی آنچه راکه می‌خواهیم به دست آوریم (وضع مطلوب) بدانیم؛ باید دلایل تمایل به برطرف‌کردن عدم اطمینانها برای رسیدن به وضع مطلوب را بدانیم؛ زیرا تعیین اهداف واقع‌بینانه به چگونگی آگاهی و شناخت ما، بستگی دارد.

---

1. Arthur G. Bedeian, *Management*, (Japan: The Dryden press, C B S publishing Japan Ltd.,1986), p. 148.

۲. شرح این مراحل در پیوست شماره ۱۲ آمده است.

برنامه‌ریزی به تشخیص صحیح از وضعیت مسائل و فرصتها نیاز دارد؛ بنابراین پاسخ به پرسشهای زیر مفید خواهد بود:

الف) مقصود از برنامهٔ در دست تدوین چیست؟

ب) آیا رسیدن به این مقصود نیاز به حذف برنامه فعلی، اصلاح آن، یا برنامه‌ای جدید دارد؟

ج) رسیدن بدین مقصود برای سازمان، چه اهمیتی دارد؟

مرحلهٔ ۲. تعیین اهداف کوتاه مدت

گام دوم در برنامه‌ریزی، تعیین اهداف کوتاه‌مدت برای کل سازمان و برای تك‌تك واحدهای آن می‌باشد. این اهداف، نتایج مورد انتظار و زمان رسیدن به مواردی را که باید مورد تأکید قرار گیرد، معین می‌کند و آنچه را که با به‌کارگیری استراتژی، خط مشی، رویه، قوانین، بودجه و برنامه زمانبندی، باید به‌دست آید، مشخص می‌کند. اهداف سازمان به ماهیت برنامه جهت می‌دهد؛ هر چه مدیران واحدها، شناخت بهتری نسبت به اهداف سازمان داشته باشند و به آنان نیز فرصت داده شود، بیشتر می‌توانند به سازمان کمك کنند و بهتر اهداف واحد خود را منطبق بر اهداف سازمان نمایند.

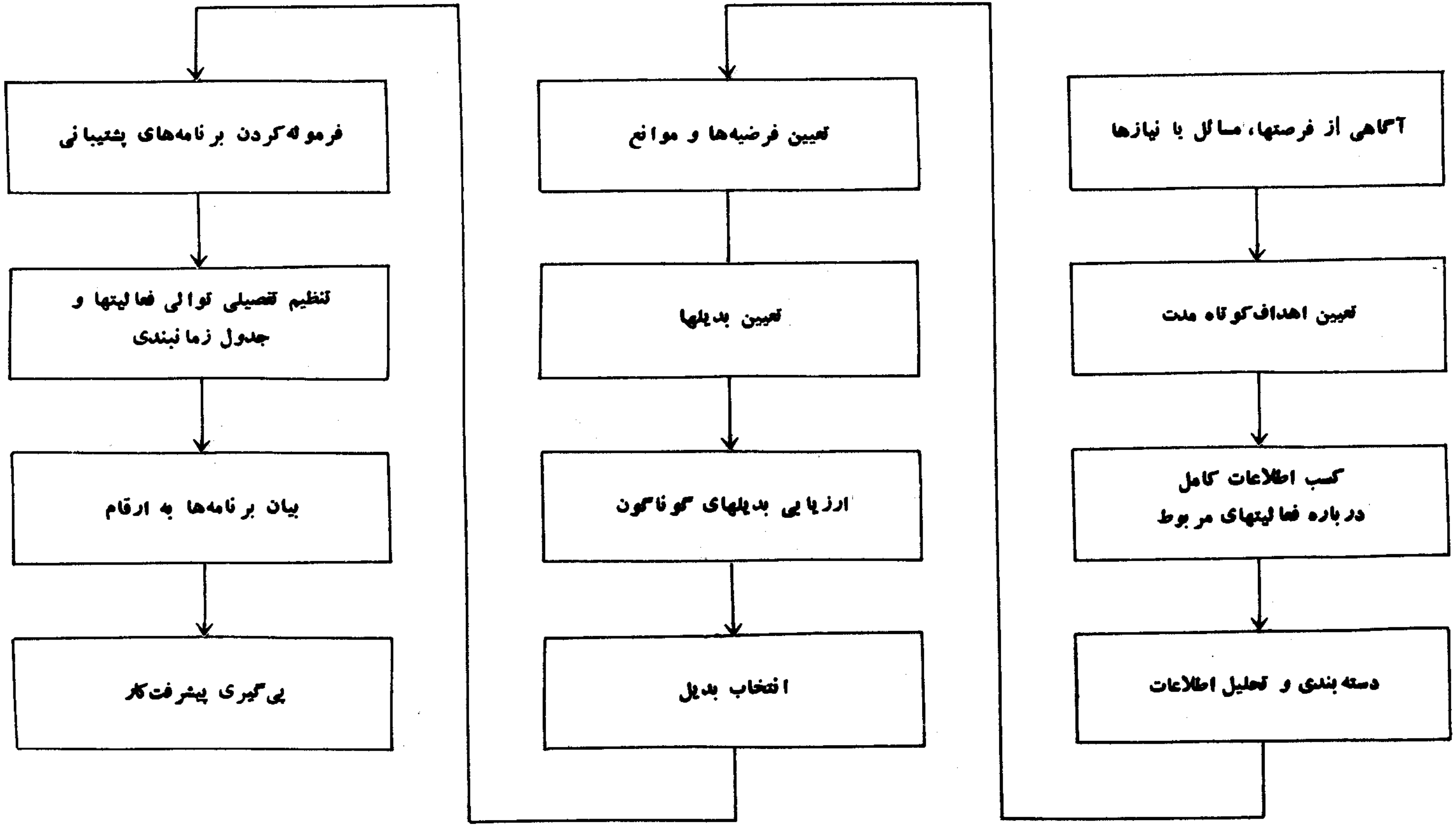
مرحلهٔ ۳. کسب اطلاعات کامل در بارهٔ فعالیتهای مورد نظر

دانستن فعالیتهایی که باید برنامه‌ریزی شود و تأثیر آنها بر سایر فعالیتهای داخلی و خارجی سازمان، برای برنامه‌ریزی هوشیارانه ضروری است. اطلاعات حاصل از مطالعه و بررسی، مروری بر سوابق، مشاهدهٔ اعمال سایر سازمانها و راه‌حلهای به‌کار رفته درگذشته و تجربه منابع مشهور، اطلاعات قابل استفاده را تشکیل می‌دهند. پرسشهای زیر به این مرحله کمك می‌کند:

الف) آیا تمامی داده‌های لازم جمع‌آوری شده و آیا برای پوشش دادن به همهٔ فعالیتها کافی است؟

ب) آیا پیشنهادهای افراد اجرایی اخذ شده است؟

> **اصل واقعیتها در برنامه‌ریزی**
>
> برای طراحی برنامه‌ای کارا، اطلاع از تمامی واقعیتهای مربوط موجود لازم است؛ زیرا برنامه، شامل فعالیتهایی است که بر پایهٔ واقعیتها طرحریزی می‌شود.



نمودار ۴ــ۵ مراحل عمده برنامه‌ریزی

مرحلهٔ ۴. دسته‌بندی و تحلیل اطلاعات

هرجزئی از اطلاعات، هم به طور مجزا و هم در ارتباط با کل آن، بررسی می گردد؛ روابط علی میان متغیرها شناسایی می‌شود و داده‌های مربوط به برنامه‌ریزی جاری کشف و ارزیابی می گردد؛ اطلاعات مربوط به موضوعات، طوری طبقه‌بندی می‌شود که داده‌های مشابه در یک‌جا باشند. پرسشهای زیر می‌تواند مفید باشد:

الف) آیا روابط آشکار بین داده‌های واقعی وجود دارد؟

ب) آیا افراد مهم اجرایی روابط بالا را تأکید می کنند؟

ج) آیا برای تسهیل در تحلیل، اطلاعات جدول‌بندی شده یا به‌صورت نمودار درآمده‌اند؟

مرحلهٔ ۵. تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع

پنجمین گام منطقی دربرنامه‌ریزی، تعیین فرضیه‌ها و شناخت موانع بر مبنای داده‌های مربوط به مسأله و تصورات ماست. مفروضات برنامه‌ریزی، بر مبنای تصورات ما از محیطی است که برنامه‌ریزی می‌خواهد در آن انجام گیرد؛ این امر که تمام مدیران برنامه‌ریزی، بر روی مفروضات اتفاق نظر داشته باشند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در واقع یکی از اصول عمدهٔ برنامه‌ریزی عبارت است از اینکه: هرچه افراد مسئول برنامه‌ریزی، توافق و شناخت بیشتری در به‌کارگیری مفروضات ثابت برنامه‌ریزی داشته باشند، برنامه‌ریزی سازمان هماهنگتر خواهد بود. پیش‌بینی در تعیین فرضیه مهم است. برای مثال چه نوع بازارهایی وجود دارد؟ چه حجمی از فروش امکان‌پذیر است؟

به‌طور کلی پرسشهای زیر برای تعیین فرضیه‌ها مفیدند:

الف) برای برنامه‌ریزی چه فرضیه‌های مهمی درباره آینده دارید؟

ب) آیا فرضیه‌ها جامع هستند و تمام مقتضیات مهم را پوشش می‌دهند؟

ج) چه فرضیه‌هایی را باید به منظور شناسایی تغییرهایی که ممکن است تأثیر جدی بر برنامه بگذارد کنترل کرد؟

مرحلهٔ ۶. تعیین بدیلها[1]

ششمین مرحله در برنامه‌ریزی، جست‌وجوی بدیلهای گوناگون است؛ بویژه آنهایی که در نظر اول قابل تشخیص نیستند؛ زیرا بدیلهایی که به نظر همه می‌رسند معمولاً مطلوب

---

1. Alternatives or Different Courses of Action

نیستند و غالباً بدیلی که در نظر اول واضح و آشکار نیست ممکن است بعداً بهترین بدیل باشد. در مورد مسائلی که بدیلهای زیادی برای آنها وجود دارد، مشکل برنامه‌ریزی، پیدا کردن بدیلهای مخالف نیست، بلکه کاهش تعداد بدیلهاست تا اینکه بتوان مطلوبترین بدیل را تجزیه و تحلیل کرد. حتی هنگامی که از کامپیوتر و فنون ریاضی برای مقایسه بدیلهای مختلف استفاده می کنیم، برنامه‌ریز باید یك مطالعهٔ مقدماتی انجام دهد تا مثمر ثمرترین بدیلهای ممکن را به دست آورد. در این مورد پرسشهای زیر را می‌توان مطرح کرد:

الف) در صورت انتخاب هر برنامه (بدیل)، چه اصلاحی (تعدیلی) ممکن است لازم شود؟

ب) آیا کیفیت، سرعت و هزینهٔ لازم رضایت‌بخش است؟

ج) آیا مکانیزه کردن کارها بر سرعت انجام آنها می‌افزاید؟

مرحلهٔ ۷. ارزیابی بدیلهای گوناگون

پس از تعیین بدیلها و بررسی نقاط ضعف و قوت هر یك، باید آنها را با اهداف و مفروضات اولیه سنجید؛ یك بدیل ممکن است پرسود ولی پر هزینه بوده، بازپرداختش کند باشد؛ بدیل دیگری ممکن است آن‌قدر سودآور نباشد ولی مخاطرات کمتری دربر- داشته باشد؛ بدیل‌سوم ممکن است با اهداف درازمدت شرکت یا سازمان سازگارترباشد؛ یا بدیلی ممکن است سودآور نباشد ولی برای شهرت سازمان یا شرکت مناسب باشد. در این مرحله از فرایند برنامه‌ریزی است که فنون پژوهشهای عملیاتی و ریاضی در زمینهٔ مدیریت کاربرد عمده‌ای دارند.

مرحلهٔ ۸. انتخاب بدیل

مرحلهٔ اصلی تصمیم گیری،انتخاب بدیل است. گاهی نتیجهٔ تجزیه وتحلیل وارزیابی‌بدیلهای گوناگون این است که دو یا سه بدیل مناسب هستند ومدیر می‌تواند به‌جای‌انتخاب بهترین بدیل، دو یا سه بدیل را تعقیب کند. برای انتخاب بهینه، پرسشهای زیرمفید است:

الف) آیا برنامه (بدیل)،برای تطبیق با شرایط متفاوت قابلیت انعطاف دارد؟

ب) آیا برنامه، مورد پذیرش‌افراد اجرایی (عملیاتی) است؟

ج) برنامهٔ انتخابی از نظرپرسنل، مکان، تجهیزات،آموزش و نظارت، به چه امکانات جدیدی نیاز خواهد داشت؟

مرحلهٔ ۹. تدوین برنامه‌های فرعی (پشتیبانی)

مرحله‌ای است که در مورد مجموعه‌ای از بدیلها اخذ تصمیم می‌شود. برنامه‌ریزی بدون

این مرحله بندرت کامل می‌گردد. تقریباً همیشه برای حمایت از برنامهٔ اصلی، به‌برنامه‌های فرعی نیاز است. برای مثال، هنگامی که یك شرکت هواپیمایی تصمیم به خرید یك سری هواپیمای جدید می‌گیرد، این تصمیم گیری به یك سری برنامه‌ریزی فرعی جدید نیاز دارد. از جمله درمورد استخدام وآموزش افراد مختلف با مهارتهای گوناگون، خرید ونگهداری لوازم‌یدکی، ایجاد امکانات‌تعمیراتی، برنامه زمانبندی‌جدید، تأمین بودجه، اخذ بیمه وغیره.

مرحلهٔ ۱۰. تنظیم تفصیلی توالی فعالیتها و جدول زمانبندی

جزئیات‌اینکه فعالیتهای برنامه‌ریزی‌شده، درکجا، توسط چه‌کسی و درچه زمانی باید انجام شود به طور مناسب تنظیم می‌گردد؛ چگونگی و زمان به کارگیری برنامه، حیاتی است. پرسشهای زیر برای تنظیم این مرحله می‌تواند مطرح شود:

الف) آیا برنامه، ازنظر محتوا و زمانبندی نظر مجریان و پذیرش ازطرف آنها را جلب کرده است؟

ب) آیا جزئیات دستورالعملها، برای پوشش دادن به برنامه تدوین شده است؟

ج) آیا فرمها و لوازم مورد نیاز آماده است؟

مرحلهٔ ۱۱. بیان برنامه‌ها به‌کمك ارقام بوسیله تخصیص بودجه

پس از اخذ تصمیم وتعیین برنامه‌ها، مرحلهٔ تبدیل آن به‌عدد و رقم فرامی‌رسد. کل بودجه یك سازمان یا شرکت نمایانگر کل درآمد، هزینه و سود حاصل می‌باشد. هر واحدی دریك سازمان، می‌تواند به‌نسبت بودجهٔ کل سازمان، بودجه‌ای مخصوص‌خود داشته باشد. اگراین تخصیص‌بودجه خوب انجام‌گیرد، بودجه می‌تواند وسیله‌ای برای ترکیب هزینهٔ برنامه‌های گوناگون با یکدیگر و همچنین معیار مهمی برای سنجش میزان پیشرفت در برنامه‌ها باشد.

مرحلهٔ ۱۲. پیگیری پیشرفت‌کار

موفقیت برنامه با نتایج به‌دست آمده سنجیده می‌شود. بنابراین پیش‌بینی چگونگی پیگیری کافی، برای تعیین‌انطباق عملکرد با برنامه، ونتایج به‌دست‌آمده با نتایج مورد انتظار، باید جزء کاربرنامه‌ریزی باشد. ناگفته نماندکه به‌طور معمول این امر جزء وظیفه اساسی کنترل است. پرسشهای زیر، برای ارزیابی این مرحله می‌تواندکارساز باشد:

الف) آیا در یك دورهٔ زمانی منطقی، گزارشها و مدارك کافی برای آگاه ساختن مدیران‌کلیدی و سنجش نتایج، جمع‌آوری شده است؟

ب) درچه محدوده یا بردی، نتایج رضایت‌بخش محسوب‌می‌گردد؟

ج) درصورت نقصان نتایج، چه اقدامات اصلاحی پیشنهادمی‌کنید؟

برنامه‌ریزی مؤثر

توجه به‌موارد ذیل موجب مؤثر بودن برنامه‌ریزی می‌گردد:

۱. **زمان:** هریك از اجزا، نه‌تنها از جنبه محتوا و عمل، بلکه از نظر زمان نیز باید مورد توجه قرار گیرد؛ زیرا حرکتها با یکدیگر ارتباط دارند،

۲. **ارتباطات:** باید طوری برقرار گردد که همه افراد در حیطهٔ فعالیت خود، درك صحیحی از برنامه و چگونگی اجرای آن داشته باشند،

۳. **تشریك مساعی:** درامور برنامه‌ریزی باید همکاری صورت گیرد،

۴. **به‌وجود آوردن جو مناسب:** آماده‌سازی برای برنامه‌ریزی باید از سطوح بالا شروع شود و سازمان یافته باشد.

۴ـ۱. یك نمودار مطلوب برای هربخش ترسیم شود،

۴ـ۲. فعالیتهای گروهی هماهنگ گردد،

۴ـ۳. وظایف مشخص گردد،

۴ـ۴. جو مناسب برای افزایش کارایی درگروهها به‌وجود آید،

۴ـ۵. اهداف و خط‌مشی‌ها باید به‌تمام افراد ودر تمام سطوح انتقال داده شود،

۴ـ۶. برنامه‌ریزی بلند مدت باید مکمل برنامه‌ریزی کوتاه مدت باشد،

۴ـ۷. برنامه‌ریزی باید طوری تنظیم شود که زمینه را برای پذیرش اطلاعات و تغییرات در سازمان فراهم آورد.

محاسن برنامه‌ریزی

برنامه‌ریزی در هر سازمان محاسن زیادی دارد که مهمترین آنها به‌شرح ذیل است:

۱. اهداف سازمان را فقط در چارچوب برنامه‌ریزی می‌توان تحقق بخشید،

۲. برنامه‌ریزی، زمینه را برای اجرای تصمیمها فراهم می‌کند،

۳. برنامه‌ریزی در سطوح مختلف کمك می‌کند تا طرحهای‌آینده به‌طور منظم انجام شود وحداکثر نتیجه را به‌دست آورد،

۴. با رشد سریع تکنولوژی، تنها در چارچوب برنامه می‌توان خود را با رشد مورد نظر تطبیق داد،

۵. برنامه‌ریزی، به‌طور مستقیم ما را به‌سوی رشد اقتصادی کلان می‌برد و از به‌هدر رفتن عوامل تولیدجلوگیری می‌کند،

۶. برنامه‌ریزی،موجب بودجه‌بندی می‌گردد و درنتیجه ابزارکنترل را به‌دست مدیر می‌دهد،

۷. برنامه‌ریزی، روحیهٔ گروهی‌را بالامی‌برد و درنتیجه‌کارایی سازمان‌افزایش‌می‌یابد.

محدودیتهای برنامه‌ریزی

علی‌رغم‌محاسن زیادی‌که برنامه‌ریزی‌دارد، محدودیتهایی را نیز به‌همراه داردکه‌عبارتنداز:

۱. با توجه به‌صرف هزینه و وقت، تعهدی برای تحقق اهداف به دست نمی‌دهد،

۲. به‌علت‌صرف‌هزینه و وقت، سازمانهای‌کوچك ازانجام عمل‌برنامه‌ریزی خودداری می‌کنند،

۳. حرکت را در تمام سطوح سازمان در کوتاه مدت، مشکل یا کند می‌کند،

۴. برنامه‌ریزی بیشتر براساس احتمالات و حدس است تا بریقین.

راههای کاهش محدودیتهای برنامه‌ریزی

۱. تا سرحد امکان از برنامه‌ریزیهای وابسته به‌هم خودداری شود،

۲. از برنامه‌ریزی موازی در زمینه‌های‌گوناگون، براساس‌ضابطهٔ خاص‌کمتراستفاده شود،

۳. سعی شود برنامه‌ها هماهنگ با یکدیگر و یکنواخت پیش بروند،

۴. برنامه‌ها مرحله به‌مرحله اجرا شود.

دامهای دهگانه اصلی در برنامه‌ریزی موفق[1]

در برنامه‌ریزی موفق، بر سر راه مدیرعالی سازمان، دامهایی هست‌که اگر دقت‌نکند درآن گرفتار خواهد شد و منجر به‌شکست برنامه‌هایش می‌شود. عمده‌ترین این دامها عبارتنداز:

۱. مدیریت عالی‌تصورکندکه می‌تواند وظیفه برنامه‌ریزی را به‌دیگران‌تفویض‌کرده وبدین ترتیب خودش را به‌طور مستقیم درگیر برنامه‌ریزی نکند،

۲. مدیریت عالی آن قدر درگیرمسائل جاری شودکه وقت کافی صرف برنامه‌ریزی نکند و در نتیجه برنامه‌ریزی در سطوح پایین بی‌ارزش واعتبارگردد،

۳. قصور دربیان و تدوین‌واضح اهداف به‌عنوان‌مبنایی‌برای‌فرموله‌کردن برنامه‌های بلندمدت،

۴. قصور نسبت به‌درگیر ساختن مدیران اجرایی اصلی در فرایند برنامه‌ریزی،

1. George A.Steiner, «Strategic Managerial Planning» *Encyclopedia Management*, ed. Lester R. Bitel, (New York: McGraw — Hill, Inc., 1978), p. 908.

۵. قصور در به‌کارگیری‌واقعی برنامه‌ها به‌عنوان‌معیاری‌برای ارزیابی‌عملکرد مدیری،
۶. قصور در خلق و ایجاد جو موافق و حامی برنامه‌ریزی،
۷. تصور اینکه برنامه‌ریزی جامع از سایر جنبه‌های فرایند مدیریت مجزاست،
۸. تدوین طرحی انعطاف‌ناپذیر و پیچیده که مانع نوآوریهاست،
۹. مدیریت عالی برنامه‌های بلند مدت را که توسط رؤسای بخشها و واحدها تهیه شده ارزیابی و بازنگری نکند،
۱۰. مدیریت عالی‌تصمیمهایی مبتنی‌براحساس و بینش‌خود اخذ کند که با برنامه‌های رسمی تضاد داشته باشد.

تعریف برنامه

برنامه عبارت است از تعیین هدف کوتاه مدت و راه رسیدن به آن[1]؛
به‌بیان دیگر، برنامه عبارت است از تعهد برای انجام یك سری عملیات به‌منظور تحقق هدف.[2]

سلسله مراتب برنامه‌ها

برنامه‌ها خود به دو دستهٔ عمده تقسیم می‌شوند:

۱. **برنامه‌های‌استراتژیك:** این برنامه‌ها برای‌کسب اهداف جامع سازمان طراحی‌می‌شود، و از طریق آن، مأموریت سازمان ــ که تنها دلیل حیات آن است ــ به‌اجرا درمی‌آید.

۲. **برنامه‌های عملیاتی (اجرایی ـ تاکتیکی):** برنامه‌هایی‌هستند که‌جزئیات چگونگی‌اجرای برنامه‌های استراتژیك را ارائه می‌کنند، به عبارت دیگر، برنامه‌های اجرایی عبارتنداز تصمیمهای‌کوتاه‌مدت که برای‌بهترین استفاده از منابع موجود باتوجه به‌تحولات محیط اتخاذ می‌گردند. برنامه‌های عملیاتی خود به دو دسته تقسیم می‌شوند:

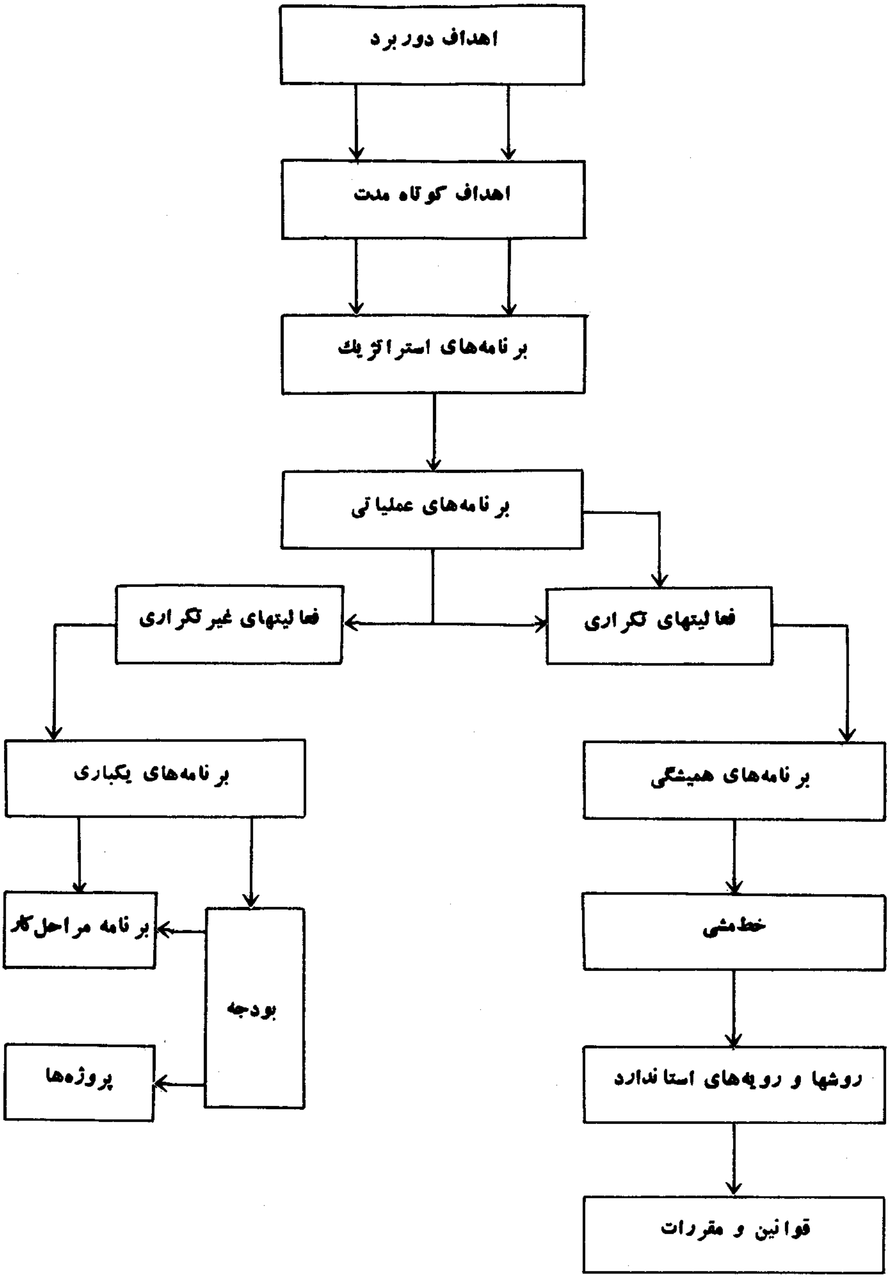
الف) برنـامه‌های یکباری: این‌گونه برنامه‌ها برای‌کسب اهداف خاص طرحریزی می‌شود و پس از به اجرا درآمدن از میان می‌رود؛

ب) برنامه‌های همیشگی: این برنامه‌ها روشهای استانداردی بـرای ادارهٔ وضعیت جاری و وضعیتهای قابل پیش‌بینی می‌باشند.

انواع برنامه‌ها

نباید فراموش کنیم که برنامه هرعمل آتی را دربرمی‌گیرد؛ بنابراین‌برنامه‌انواع گوناگونی

1. Harold Koontz, op. cit., p. 103.
2. Ibid, p. 104.

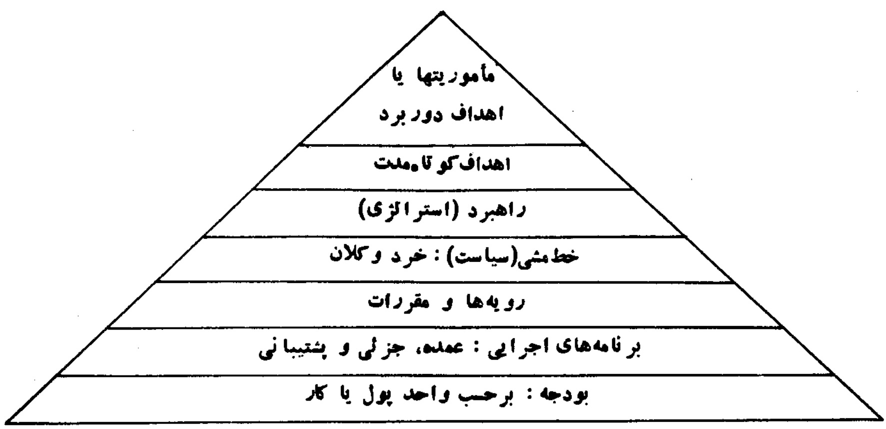


نمودار ۴-۶ سلسله مراتب برنامه‌ها[1]

1. James A. Stoner, op. cit., p. 133.

دارد که به این صورت دسته‌بندی می‌شوند: مأموریت یا هدف دوربرد، اهداف کوتاه مدت، راهبرد (استراتژی)، خط‌مشی (سیاست)، رویه، مقررات، برنامه اجرایی (عملیاتی) و بودجه. عدم آگاهی بعضی از مدیران از تنوع برنامه‌ها اغلب مشکلاتی را در برنامه‌ریزی ایجاد می‌کند.

درك اینکه ساختن یك کارخانه و تجهیز آن نیاز به برنامه دارد آسان است ولی تشخیص اینکه تعیین استراتژی نیز، خود یك برنامه است، دشوار به نظر می‌رسد. اکنون به شرح هر یك می‌پردازیم.



نمودار ۴-۷ انواع برنامه‌ها

الف) اهداف دوربرد یا مأموریتها

همهٔ فعالیتها و رفتارهای انسانی هدفدارند[1]؛ بنابراین فعالیت گروهی نیز نمی‌تواند بدون هدف باشد. اهداف دوربرد یا مأموریتهای یك سازمان نیازمند به ویژگیهای خاصی به‌شرح ذیل است:

۱. شرح مأموریتها باید مفهوم و روشن باشد. به‌بیان دیگر، مدیران و کارکنان آن را صرف کلمات ندانند،

۲. مأموریتها باید تعهد، ایثار و علاقه مدیران و کارکنان را جلب کند،

۳. ویژگی تضایفی[2] داشته باشد. یعنی نتیجهٔ ترکیبی آنها بیشتر از مجموع اجزای آن باشد،

1. Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 15.   2. Synergic

۴. درتنظیم مأموریتها باید ازخلاقیت ونوآوری استفاده کرد. بویژه در طرح و تبیین شقوق مختلف بدیلها،
۵. اهداف دوربرد باید منشأ ضوابط و اصول کلی ساخت سازمانی مطلوب برای اجرای برنامه‌ها باشد.

ب) اهداف کوتاه مدت

هرسازمانی نیاز به‌یك بیانیه روشن ازهدفهای کوتاه‌مدت خود دارد تابتواندآن را زیربنای همهٔ برنامه‌ریزیهای خود قرار دهد و میزان کارایی تصمیمهای اتخاذ شده را براساس آن اندازه گیری کند. تهیه برنامه بدون رعایت اهداف سازمان موجب پراکنده کاری می‌شود.

تعریف هدف هدف عبارت‌است از بیان نتایج مورد انتظار (شامل کارمشخص‌وقابل‌اندازه گیری) درمحدودهٔ زمانی خاص و با هزینه‌ای معین.

عوامل هدف

عواملی که در تعیین هدف باید به‌آنها توجه شود عبارتند از:
۱. نتیجهٔ مورد انتظار قابل اندازه گیری،
۲. چگونگی انجام‌کار،
۳. محدودهٔ زمانی که کار باید درآن صورت گیرد،
۴. حداکثر هزینه برحسب واحد پول، یا کار و یا هر دو.

هدف‌گذاری[1]

منظور از هدف‌گذاری، تفکیك مأموریتها یا اهداف دوربرد به اهداف کمی و کیفی کوتاه‌مدت‌می‌باشدکه برای یك‌واحد وسرانجام برای یك‌فرد شاغل‌قابل اجرا باشد. تعیین‌هدفهای کمی‌وکیفی، یعنی‌تعیین برنامه‌ای‌که براساس نتایجی‌که باید حصول یابند، بیان شده باشد. برای یك هدف‌گذاری عملی و قابل استفاده، وجود معیارهای عملیاتی یا ضوابط عملکرد لازم است. محاسنی که هدف‌گذاری باید داشته باشد از این قرار است:
۱. سادگی و دقت،
۲. اجتناب از خرده کاری و پراکنده کاری،

1. Goal Setting

۳. تضمین حصول اهداف.

راههای مختلف تعیین هدف کوتاه مدت

ساده‌ترین راه برای تعیین هدف، انجام دو نوع تجزیه و تحلیل است:

۱. تجزیه و تحلیل تولید کالا یا خدمت،

۲. تجزیه و تحلیل توسعه و بهبود.

برای انجام تجزیه و تحلیل موارد فوق سه عامل را باید در نظر بگیریم:

۱. بازده کارهای عادی،

۲. بهبود بازده کارهای عادی،

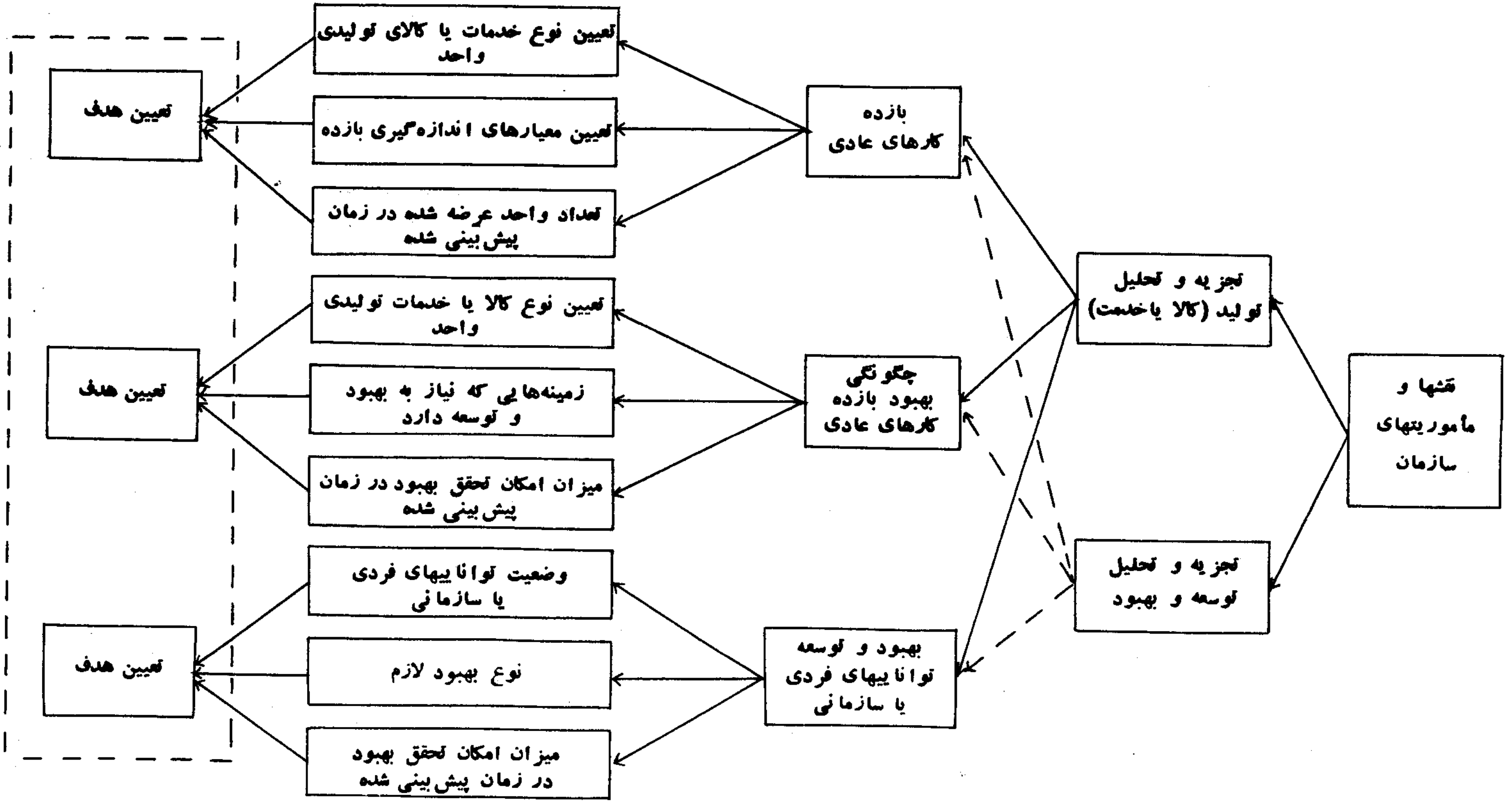
۳. بهبود و توسعهٔ تواناییهای فردی یا سازمانی.

در مورد اول، بازده کارهای عادی واحد را با این دید که چه نوع محصول یا خدمتی عرضه می گردد، در نظر می گیریم؛آنگاه معیارهای اندازه‌گیری بازده را تعیین کرده تا بر اساس آن، تعداد واحد کالا یا خدمت در زمان پیش‌بینی شده معین گردد؛ بعد برپایه اطلاعات به‌دست آمده، هدف تعیین می‌شود. برای مثال: تولید ده‌هزار واحد کالا درمدت دو ماه با هزینه‌ای که از یك میلیون ریال، و چهارصد ساعت کار تجاوز نکند.

در مورد دوم، یعنی بهبود بازده‌کارهای عادی، ابتدا نوع محصول یا خدمت تولیدی واحد معین می‌شود، آنگاه زمینه‌هایی که در آنها بهبود و توسعه لازم است (یا ما علاقه‌مند بهبود و توسعهٔ آنها هستیم)، مشخص می گردد؛ از آن پس باید ببینیم این توسعه و بهبود تا چه میزانی در زمان پیش‌بینی‌شده قابل تحقق است؟ و تا چه میزان بر اساس این‌اطلاعات می‌توان اهداف را تدوین کرد؟ برای مثال: کاهش هزینه‌های تولید که در اثر استهلاك بعضی از دستگاهها به‌وجود آمده است، یا جایگزینی دستگاههای مستهلك شده درنیمهٔ اول سال بعد با هزینه‌ای کمتر از سه میلیون ریال، و سیصد ساعت‌کار.

در مورد سوم، یعنی تجزیه و تحلیل بهبود و توسعهٔ تواناییهای فردی و سازمانی، ابتدا وضعیت تواناییهای فردی و سازمانی درحالت عادی را بایدمشخص نمود و ازآن پس نوع بهبود و توسعهٔلازم معین می گردد وآنگاه میزان تحقق این بهبود و توسعه در زمان پیش‌بینی شده بررسی خواهد شد، تا بر اساس اطلاعات حاصله بتوان هدف را معین کرد. ناگفته نماند که نتیجهٔ این بهبود کارایی افراد به‌طور مستقیم در تولید اثر ندارد، بلکه اثر آن غیر مستقیم می‌باشد. برای مثال هدف تدوین شده به شرح زیر می‌تواند باشد:

آموزش حداقل هفت نفر از کارکنان واجد شرایط برای انجام کارهای تخصصی واحد تا پایان سال جاری با هزینه‌ای کمتر از یك میلیون ریال.



نمودار ۴-۸ نحوهٔ تعیین هدفهای کوتاه‌مدت

مدیر در تعیین این اهداف همواره مأموریتهای کل سازمان را در نظر داشته و در راستای آن، اهداف را تدوین می‌کند.

ج) استراتژی

تعریف استراتژی
استراتژی عبارت است از برنامهٔ جامع واحد و کاملی که بر مبنای آن نیل به اهداف اساسی سازمان تضمین می‌گردد.

بنا به تعریف بالا، استراتژی نوعی برنامه است که مقصود یا منظور اصلی سازمان را بر حسب خدمتی که به جامعه عرضه خواهد کرد معین می‌نماید.

استراتژی، الگویی برای پاسخ سازمان به محیط اطرافش در طول زمان می‌باشد. استراتژی، افراد و دیگر منابع هر سازمان را با چالشها و مخاطراتی که به وسیله دنیای خارج ایجاد شده، مرتبط می‌سازد. استراتژی، برای سازمان با توجه به اهداف چندگانه‌اش، مسیر واحدی معین کرده و به‌کارگیری منابع را درجهت کسب اهداف جامع هدایت می‌کند.

در داخل هر سازمان برنامه‌ها مطابق سلسله مراتبی موازی با ساختار سازمانی تنظیم می‌شود. برنامه‌ها، در هر سطح دو وظیفه انجام می‌دهند:

۱. ابزاری را برای کسب اهداف تعیین شده در برنامه‌های سطوح بالاتر فراهم می‌کنند،
۲. اهدافی را به نوبهٔ خود برای برنامه‌های سطوح پایین‌تر ارائه می‌دهند.

د) تعیین خط‌مشی‌ها و سیاستها

کلمهٔ خط مشی، معمولاً برای تعیین بهترین انتخاب در زندگی شخصی یا سازمانی به‌کار می‌رود؛ بنابراین براساس موضوع مورد نظر، خط‌مشی‌ها را نامگذاری می‌کنیم: خط مشی دولتی، خط مشی تجاری، خط مشی شخصی.

خط مشی، راهنما و حدودی است که تصمیمهای آتی، باید در محدودهٔ آن اتخاذ و معین شوند.

سیاست یا خط مشی، یك برنامه عمومی عملی است؛ به‌بیان دیگر، نحوهٔ اجرای هدف را بیان می‌کند و حوزهٔ رفتار مسئولان اجرایی سازمان را تعیین می‌کند و در عین حال وسیله‌ای مؤثر برای کنترل عملیات است.

ویژگیهای خط مشی

خط‌مشی باید دارای ویژگیهای زیر باشد:

۱. **صراحت و وضوح:** خط‌مشی باید مشخص، ثابت و کاملاً گویا باشد؛ به‌طوری‌که برای تمام افراد در سطوح مختلف قابل درك باشد؛
۲. **قابلیت اجرایی:** خط مشی باید قابلیت‌اجرایی داشته باشد و بتوان با توجه به ویژگیهای تك‌تك بخشهای ذی‌ربط، آن را از قوه به فعل درآورد؛
۳. **قابلیت انعطاف:** خط‌مشی باید ضمن حفظ ثبات نسبی فعالیتهای سازمان، با تغییرات و شرایط جدید قابل تطبیق باشد؛
۴. **جامعیت:** خط‌مشی باید بقدری جامع باشد که تمام جوانب کار را در نظر بگیرد، یعنی پاسخگوی تمام شرایط پیش‌بینی شده باشد؛
۵. **هماهنگی:** خط‌مشی باید بتواند در کلیه واحدها یا سازمانهای تابعه هماهنگی لازم را به وجود آورد؛
۶. **مستدل بودن:** خط‌مشی باید بر اساس واقعیتها و قضاوتهای مستدل تدوین شود؛
۷. **از قوانین قابل تفکیك باشد؛**
۸. **مدون و مکتوب باشد.**

انواع سیاستها (خط‌مشی‌ها)

سیاستها به سه دسته تقسیم می‌شوند:

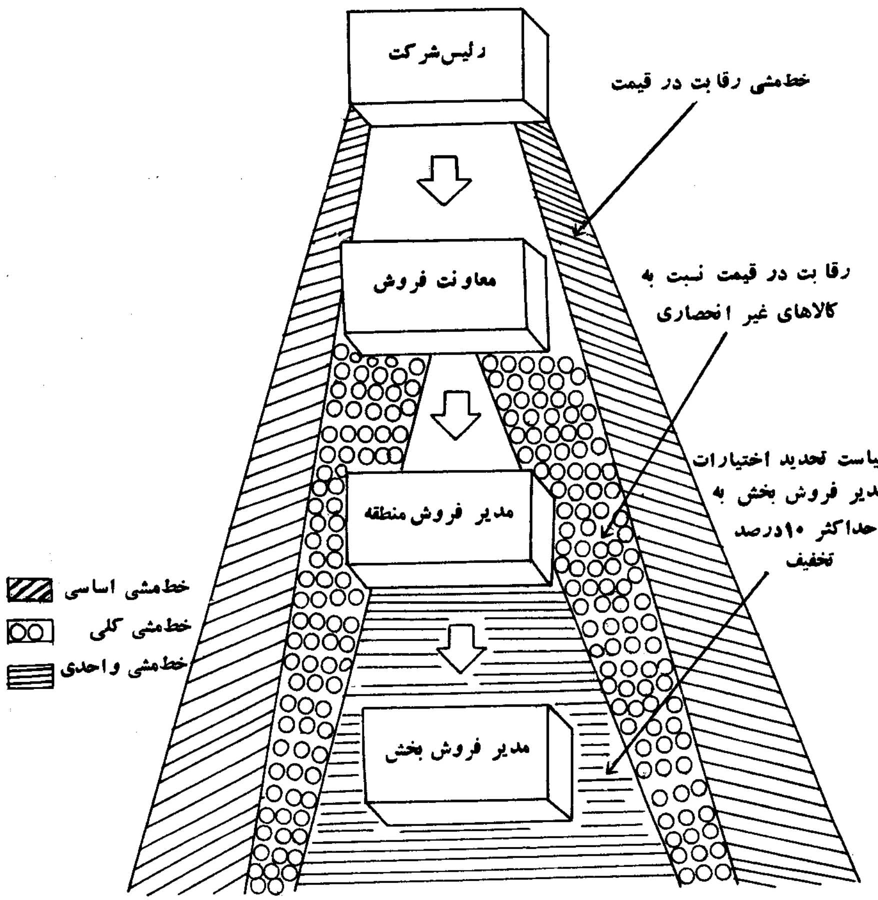
۱. سیاستهای اساسی،
۲. سیاستهای کلی،
۳. سیاستهای واحدی.

سیاستهای اساسی، مبنای سیاستهای کلی‌اند و سیاستهای کلی، به نوبهٔ خود مبنای سیاستهای واحدی می‌باشند. اگر سیاستهای اساسی شرکت، رقابت در قیمت باشد که توسط رئیس شرکت تعیین شده است، معاون فروش بر مبنای همان سیاست اساسی، رقابت در قیمت را تنها در مورد محصولات غیر انحصاری اجرا می‌کند و مدیر فروش منطقه با معاون فروش شرکت سیاست مدیر فروش بخش را تدوین می‌کند؛ برای مثال به او اجازه می‌دهند در صورت ضرورت، تا ده درصد تخفیف بدهد. (نمودار ۴ــ۹).

تحدید متوالی خط‌مشی توسط سطوح مختلف سازمان

در بخش بازرگانی، خط‌مشی اساسی، می‌تواند «رقابت در قیمتها» یا «مرغوبیت‌کالاها» باشد؛ در سیاست کلی، می‌توان گفت قیمت یا مرغوبیت کالا را دولت تعیین می‌کند، در

خط‌مشی واحدی، می‌توان گفت فلان نوع کالا نباید صادر گردد؛ چون از مرغوبیت قابل رقابت برخوردار نیست. گاهی تفکیک سیاستهای اساسی از سیاستهای کلی و واحدی، مشکل است.



نمودار ۴-۹ تحدید خط‌مشی در سطوح مختلف سازمان

هـ) رویه

رویه‌ها، محدودتر از سیاستها بوده، وجریان عملیات را در مدیریت مشخص می‌سازند؛

رویه‌ها، یك برنامه زمانبندی شده برای انجام فعالیتهای آتی هستند؛ رویه، راهنمای واقعی عمل است تا تفکر.

هر سطحی از سازمان رویه‌ای خاص خود دارد، هیأت‌مدیره یك سازمان ممکن است رویه‌ای کاملاً متفاوت با سرپرستان همان سازمان داشته باشد؛ تصویب هزینه‌های معاونت یك سازمان، می‌تواند رویه‌ای متفاوت با تصویب هزینه‌های مدیر فروش داشته باشد؛ یا تصویب مرخصی یك مدیر عالی‌رتبه می‌تواند رویه‌ای جدا از تصویب مرخصی یك کارمند عادی داشته باشد.

شرکتهای بزرگ معمولاً یك «دفترچه راهنمای عملیات[1]» (که حاوی تمام رویه‌های جاری در شرکت است) و همچنین دفترچه‌هایی برای شعبه‌ها، بخشها یا واحدها دارند. فرض کنید خط‌مشی یك شرکت یا سازمانی، اعطای مرخصی به کارمندان باشد؛ رویه‌ای که بر مبنای انجام این خط‌مشی تدوین می‌شود، برنامه زمانبندی مرخصی را به ترتیبی که وقفه درکارها ایجاد نشود تنظیم می‌کند و همچنین نحوهٔ ارائه درخواست مرخصی را شرح می‌دهد؛ یا شرکتی که می‌خواهد سفارشات مشتریان را در اسرع وقت در اختیار آنان قرار دهد، باید رویه‌ای برای این منظور تدوین کند.

و) روشها

روشها، نحوهٔ اجرای جدول زمانبندی رویه را تعیین می‌کند. برای مثال دربازرگانی، ابتدا چند کارشناس نسبت به اهمیت کالا اظهار نظر می‌کنند؛ در صورتی که قیمتها مطابق با قیمتهای صادراتی باشد آن را بسته‌بندی و صادر می‌کنند؛ این توالی اقدامات، رویه نامیده می‌شود؛ و روشها، نحوه انجام توالی مذکور را نشان می‌دهد. برای مثال، برای دعوت کارشناسان باید دعوت‌نامه فرستاد، یا تلفنی تماس گرفت، یا به‌طور خصوصی ملاقات کرد.

ز) قوانین

قوانین از این نظر که عمل بدون ذکر تناوب زمانی را هدایت می‌کند به رویه و خط‌مشی مربوط است؛ در واقع یك رویه را می‌توان به عنوان یك سلسله قوانین در نظر گرفت. «تاریخ هر سفارش باید معلوم باشد»، قانونی است که بر رویهٔ اخذ سفارشات می‌تواند حاکم باشد (در این صورت سفارش بدون تاریخ اعتبار نخواهد داشت). خلاصه اینکه خط‌مشی، به مدیر حق قضاوت می‌دهد ولی قانون این اجازه را نمی‌دهد.

1. Corporation Standard Practice

ح) برنامه‌های اجرایی (تاکتیکی ـ عملیاتی)

شرح برنامه‌های اجرایی در بحث سلسله مراتب برنامه‌ها آمده است.

ط) بودجه[1]

بودجه یکی از ابزارهای مهم کنترل است و معمولاً آن را «برنامه عددی» گویند زیرا ماهیتی کمی دارد. بودجه انواع متعددی دارد؛ مانند بودجه مالی، بودجه سرمایه‌ای و ....

بنابراین، بودجه نوعی برنامه است که در قالب آمار و ارقام، بیانگر تعهدات شرکت یا سازمان می‌باشد.

مدت برنامه

یکی از سؤالات مهمی که در برنامه‌ریزی مطرح می‌شود این است که: آیا برنامه باید کوتاه مدت باشد یا بلند مدت؟

در بعضی از موارد ممکن است برنامه‌ریزی هفتگی لازم باشد؛ گاهی ممکن است برنامه‌ریزی چندساله مناسب باشد؛ حتی ممکن است در داخل یك شرکت برای موضوعات مختلف، مدت برنامه متفاوت باشد.

اصل تعهدات نسبت به تصمیمها[2]

انتخاب مدت برنامه باید اساسی منطقی داشته باشد. به‌طور کلی چون برنامه‌ریزی و پیش‌بینی ـ که لازمهٔ برنامه‌ریزی است ـ پرهزینه می‌باشد؛ بنابراین شرکت یاسازمان نباید برای زمان طولانی، که از نظر اقتصادی مقبول نیست برنامه‌ریزی کند. رمز انتخاب مدت صحیح برنامه، در اصل تعهدات است؛ این اصل بیان می‌دارد که:

برنامه‌ریزی منطقی، باید دارای مدت زمانی باشد که بتواند تکافوی انجام تعهدات ناشی از تصمیمهای امروزی ما را بکند.

ناگفته نماند که عوامل دیگری غیراز هزینه، درتعیین طول‌مدت برنامه دخالت دارد؛ مانند سیاست فردی مدیر، فوریت مسأله و غیره. بنابراین عامل هزینه کافی نیست و طول مدت برنامه از برایند این عوامل به‌دست می‌آید.

---

1. Agrawal, op. cit., p. 802. 2. Principle of Commitments

مفهوم ضمنی اصل تعهدات

اصل تعهدات، این مفهوم را می‌رساند که برنامه‌ریزی بلندمدت واقعاً برنامه‌ریزی برای تصمیمهای آتی نیست، بلکه برنامه‌ریزی برای تأثیر تصمیمهای امروز ماست. به عبارت دیگر هر تصمیم یك نوع تعهد است، که معمولاً از سرمایه یا شهرت جهت انجام عمل تشکیل می‌شود. به بیان دیگر، این تعهد غیر از انجام یك سری فعالیت، می‌تواند برای تصمیم گیرنده بار مالی نیز دربر داشته باشد، یا شهرت او را به مخاطره اندازد و می‌توان گفت:

هسته مرکزی هر برنامه‌ریزی را تصمیمها (تعهدات) تشکیل می‌دهند.

در حالی که مطالعات و تجزیه و تحلیل عوامل گوناگون مؤثر در تصمیم، قبل ازاخذ آن انجام می‌شود؛ هر نوع برنامه‌ای حاکی از اخذ تصمیم است. بنابراین مدیر آگاه، اعتبار و اهمیت رابطهٔ میان برنامه‌های بلندمدت را با تصمیمهای امروزش درك می‌کند.

کاربرد اصل تعهدات

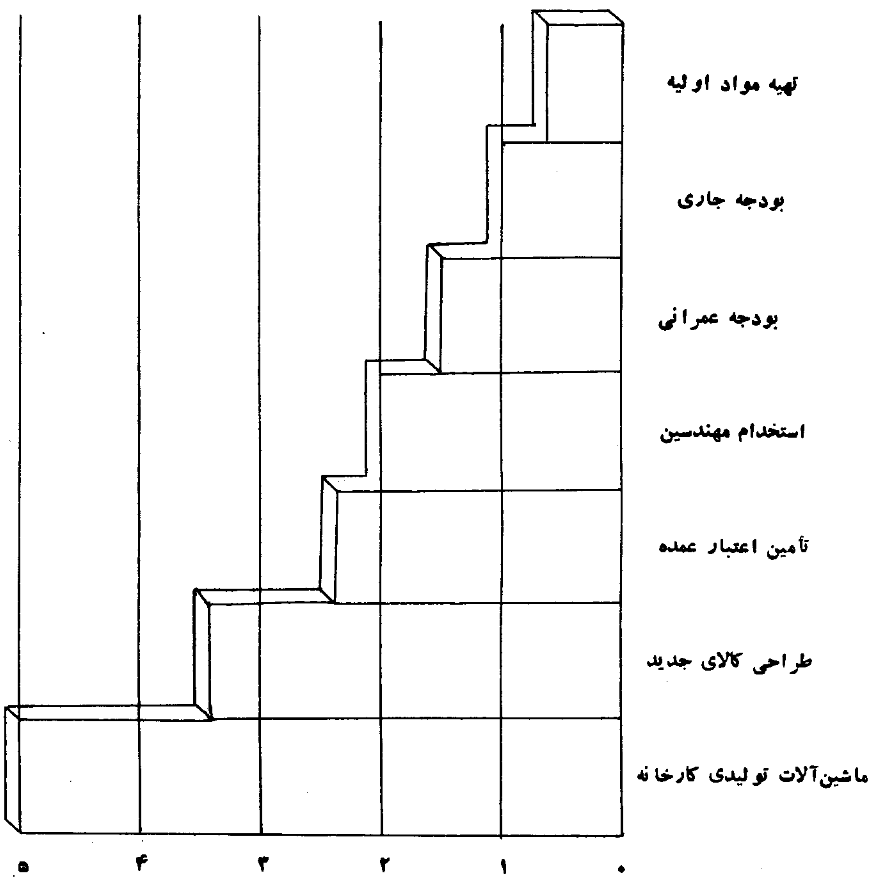
هیچ دورهٔ واحدی برای اتمام برنامه‌های یك سازمان وجود ندارد؛ بلکه به زمینه‌ای که برنامه‌ریزی می‌خواهد در آن صورت بگیرد؛ وابسته است[1].

دوره‌های برنامه‌ریزی برای واحدهای مختلف تجاری، صنعتی و اداری متفاوت است. برای مثال وزارت نیرو برای نیروگاههای آتی خود نیاز به برنامه‌ریزی ۲۵ ساله یا ۳۰ - ساله دارد؛ در حالی که ممکن است برای یك کارخانه پارچه‌بافی کوچك، تهیه امکانات تولیدی در ظرف یك سال برنامه‌ریزی شود.

نمودار ۴ــ۱۰ نشان می‌دهد اگر یك واحد تولیدی برای تهیه ماشین‌آلات تولیدی، برآورد کرده باشد که به پنج سال وقت نیاز دارد، باید برنامهٔ پنج ساله‌ای تنظیم کند؛ برای طراحی محصول سه و نیم سال، برای تأمین اعتبارعمده دو و نیم سال، برای استخدام مهندسین دو سال، برای بودجه عمرانی یك و نیم سال، بودجه جاری یکسال و برای تهیه مواد اولیه شش ماه وقت نیاز دارد.

گفته شد طول مدت برنامه، از برایند عوامل گوناگون با عنایت به اصل تعهدات به‌دست می‌آید. از این‌رو برنامه‌های کوتاه‌مدت بیشتر سه‌ماهه، یا شش‌ماهه‌یانه ماهه، یا یك ساله‌است تا بتواند با سال مالی‌سازمان هماهنگ بشود. انتخاب معمولی پنج سال به‌عنوان

1. Harold Koontz, op. cit., p. 120.



نمودار ۴-۱۰ نمونه‌ای از انواع تعهدات برای یك واحد تولیدی

دورهٔ برنامه بلند مدت، بر این اعتقاد غلط استوار است که: درجهٔ عدم اطمینان در مورد دوره‌های بلندتر از پنج سال برنامه‌ریزیها را بی‌ارزش می‌سازد.

هماهنگی برنامه‌های بلند مدت و کوتاه‌مدت

اغلب برنامه‌های کوتاه‌مدت، بدون درنظر گرفتن برنامهٔ بلند مدت، طرحریزی می‌شود و این

یك خطای جدی است. بنابراین:

هر برنامه‌کوتاه مدتی باید در راستای برنامه بلندمدت شکل بگیرد و به موفقیت آن کمك کند.

گاهی تصمیمهای کوتاه‌مدت، نه تنها به برنامه‌های بلند مدت کمکی نمی‌کند؛ بلکه مانع اجرای برنامه‌های بلند مدت گشته، یا موجب تغییراتی در آنها می‌شود.

برای مثال، سازمانی که بدون در نظر گرفتن توان و ظرفیت تولیدی یا نقدینگی‌اش، سفارشات زیادی بدهد یا بپذیرد، ممکن است بر توانایی‌اش در تأمین بودجهٔ منظم، لطمه وارد کند و تغییراتی را در برنامه بلندمدت موجب شود.

اهمیت انعطاف در برنامه

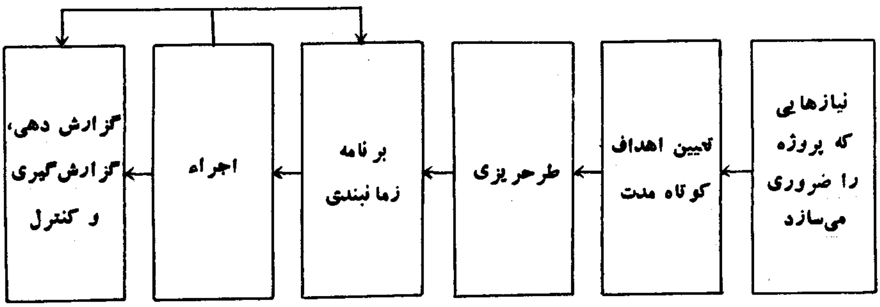
هرچه برنامه ازانعطاف بیشتری برخوردار باشد، خطرتحمل ضررناشی از حوادث غیرمترقبه کمتر خواهد بود؛ ولی هزینه انعطاف داشتن برنامه باید با به خطر افتادن تعهدات آتی ناشی از انعطاف موازنه گردد.

برای مثال، ساختمانهای بزرگ را طوری می‌سازند که با کشیدن دیوار، بتوان به‌هر شکلی که لازم باشد آنها را تغییر داد. مثلاً ممکن است یك شرکت سازندهٔ صابون ومواد پاك‌کننده، پنجاه میلیون ریال هزینه ساختمانی اضافی را تحمل کند تا بتواند در آینده، در صورت نیاز آن را به‌یك کارخانه مواد شیمیایی تبدیل کند.

هنگامی که یك کارخانه محصول جدیدی را تولید می‌کند، ممکن است ابتدا از ابزارهای موقتی کرایه‌ای استفاده کند تا درصورت موفقیت در تولیدکالای مناسب،ابزارهای دائمی خریداری کند؛ گرچه هزینه در اینجا بالا می‌رود، ولی از خطر ضررهای عمده‌تر ناشی از موفق نبودن، جلوگیری می‌نماید. از نظر بسیاری از مدیران، قابل انعطاف بودن، یعنی توانایی تغییریك برنامه بدون هزینهٔ اضافی به‌منظور برخورد باشرایط جدید،مهمترین اصل برنامه‌ریزی است؛ زیرا این امکان فقط در محدودهٔ خاصی امکان‌پذیر است. برای‌مثال هزینهٔ انعطاف، نباید بیش از منافع‌آن باشد.

طراحی پروژه

مدیر پروژه، باید یك طرح کلی بریزد که شامل برنامه تفصیلی تکمیل طرح، روش کنترل پیشرفت، هزینه و عوامل زمانی متغیر باشد. (نمودار ۴ـ۱۱)



نمودار ۴-۱۱ سیکل مدیریت پروژه

تعریف پروژه

اعمال اجرایی در برنامهٔ یك هدف کوتاه مدت تك موردی را، پروژه می‌نامند. پروژه‌ها از نظر فرایند با هم متفاوتند؛ زیرا از یکدیگر مجزایند و برخلاف فرایندهای پیوسته نظیر بازاریابی، تولید یا حسابداری، دارای زمان آغاز و پایان مشخصی هستند.

وظیفهٔ اصلی یك مدیر پروژه، برنامه‌ریزی صحیح و کنترل سیستمهای موجود دررونـد مدیریت پروژه می‌باشد.

فنون برنامه‌ریزی

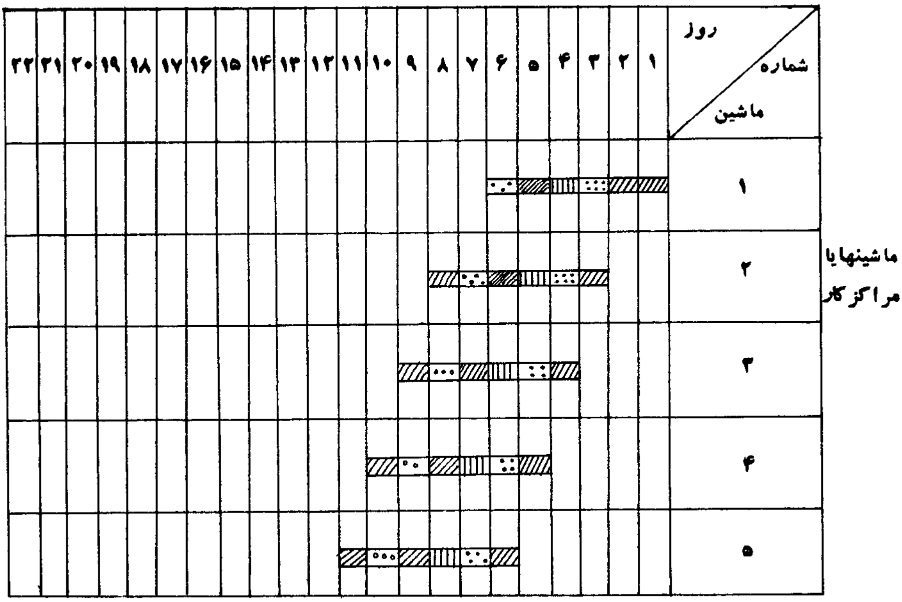
برنامه‌ریزی، تصمیم گیری نسبت به‌آینده‌است. برای اینکه برنامه‌ریزان بتوانند تمام‌متغیرهای مربوط به تصمیم گیری را پیگیری کنند، روشهای متعددی ابداع شده است که بعضی ازآنها عوامل مؤثر را ــ به طور گویا ــ برای برنامه‌ریز مجسم می‌کند. و پاره‌ای دیگر حتی می‌توانند به‌جای وی تصمیم بگیرند؛ به بیان دیگر، تصمیم مدیر به صورت برنامه‌ریزی‌شده درمی‌آید. فنون برنامه‌ریزی به ترتیب پیدایش‌آنها عبارتند از :

الف) نمودار پایان نمای گانت

ساده‌ترین و قدیمی‌ترین روش برنامه‌ریزی، استفاده از نمودار گانت می‌باشد. این نمودار، اثرات تغییر متغیرهای مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهد.

نمودار گانت از دو محور تشکیل‌می‌شود: برروی محور افقی، زمان برحسب ساعت، روز، ماه یا سال نشان داده می‌شود و محور عمودی نمایانگر مراکز کار، ماشینها یا مراحل انجام کار است؛ هر مستطیل نشانهٔ فعالیت یك ماشین یا کارگاه می‌باشد؛ طول هــر مستطیل

متناسب با زمان انجام کار با آن ماشین است.



نمودار ۴-۱۲ نمودار پایان نمای گانت

ب) برنامه‌ریزی شبکه

یکی دیگر از ابزارهای برنامه‌ریزی، فن برنامه‌ریزی شبکه است؛ مزایای این روش عبارت است از :

۱. طرح‌ریزی کامل قبل از شروع برنامه و مشخص کردن اینکه برنامه‌ریزی چگونه باید انجام شود،

۲. تسریع درجریان انتقال اطلاعات به هنگام ایجاد تغییرات و به‌کارگیری آنها هنگام صدور دستورها به‌عنوان یك منبع اطلاعاتی،

۳. آگاهی بیشتر مدیریت از مسائل موجود، مرتبط کردن آنها با مسائل جاری، مشاهده انحرافات برنامه و اتخاذ تصمیمهای اصلاحی جهت جلوگیری از بروز مشکلات در آینده،

۴. تعیین زمان مطلوب برای شروع، پایان و فعالیت درکل عملیات،

۵. آگاهی دقیق هر مدیر از مسئولیتهای خویش درباره اهداف و نتایج موردانتظار و در نتیجه ایجاد افزایش کارآیی،

۶. تعیین نقاط احتمالی بروز مشکلات طرح و تفکیك دقیق مسئولیت هریك ازمدیران از قبل،

۷ . جلب توجه مدیران نسبت به فعالیتهای حیاتی،
۸ . فراهم کردن امکانات لازم جهت تجدید نظر در طرحها هنگام مواجههٔ با شرایط مختلف،
۹ . ارائه پیشنهادهای لازم برای انتخاب بهترین روش جهت انجام یك فعالیت،
۱۰. فراهم کردن امکانات لازم برای ارائه گزارش پیشرفت کار،
۱۱. بهبود کنترل مدیریت.

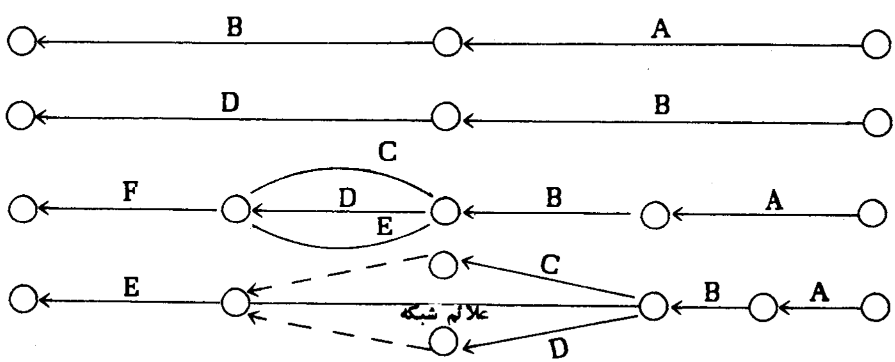
۲-۱. تعاریف شبکه

یك سیستم شبکه‌ای، شامل مجموعه‌ای از فعالیتها و رویدادهایی است که برای انجام یك پروژه لازم است وچون این فعالیتها به‌شکل نمودار درمی‌آید، لذا پس از اتصال به‌یکدیگر به صورت یك شبکه جلوه می‌کند؛ در یك شبکه معمولاً[۲] دو نوع علامت دیده می‌شود:

۱. گره: دایره یا مربعی است که نشان‌دهندهٔ یك رویداد یا حادثه است، این رویداد، در یك لحظه از زمان، پس از اتمام یك یا چند فعالیت واقع می‌شود و به‌زمان یا منابع مصرفی نیاز ندارد؛ بنابراین گره نشان‌دهندهٔ محل شروع یا پایان یك فعالیت است؛

۲. بردار: همه وظایفی که باید برای ایجاد یك رویداد انجام گیرد، فعالیت نامیده می‌شود. فعالیت، یك قسمت مشخص از پروژه است که دارای یك نقطه شروع و یك نقطه پایان است.

اگرفعالیت، وقت‌گیر باشد و نیاز به‌صرف انرژی داشته‌باشد، با بردار پیوسته(←)



نمودار ۴-۱۳ نمایش فعالیتها به‌کمك بردار

نشان داده می‌شود.

اگر فعالیت به صرف انـرژی سازمانی نیاز نداشته باشد و به صورت مجازی به‌کار رود، با بردار گسسته (ـ ـ ـ ←) نشان داده می‌شود.

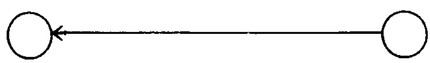
۲-۲.قواعد ترسیم شبکه

۱. تمام فعالیتهایی که به یك دایره ختم می‌شوند بجز فعالیت‌آخـر، باید یك یا چند فعالیت دنبال‌کنندهٔ مشابه داشته باشند،

۲. تمام فعالیتهایی که از یك دایره سرچشمه می گیرند بجز فعالیت اول، باید یك یا چند فعالیت قبلی مشابه داشته باشند،

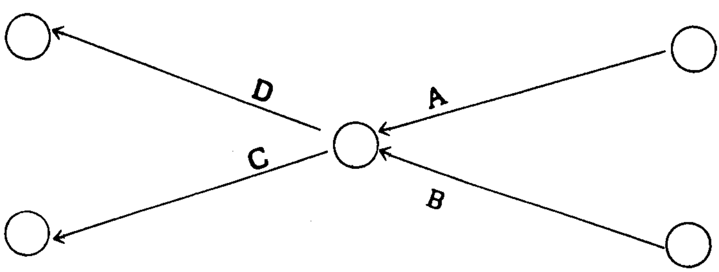
۳. فعالیتهای ورودی و خروجی در یك دایره باید کاملاً مشخص شوند،

۴. هرفعالیت، باید به‌وسیله دو رویداد(دو دایره) مشخص شود (نمودار۴-۱۴)،



نمودار ۴-۱۴ نمایش یك فعالیت

۵. فعالیتها، تا زمانی که تمام فعالیتهای قبلی تکمیل *نشده* و رویدادهـای لازم اتفاق نیفتاده باشند نمی‌توانند شروع شوند. بـرای مثال دو فعالیت C و D تا زمانیکه فعالیتهای A و B کامل نشده باشند، نمی‌توانند شروع شوند (نمودار ۴-۱۵)،



نمودار ۴-۱۵ نمایش ارتباط فعالیتها

۶. تمام حوادث یا رویدادها، بجز رویدادهـای اول وآخر، باید حداقل یك فعالیت ماقبل و یك فعالیت مابعد داشته باشند،

۷. هیچیك ازرویدادها پس‌از وقوع، به‌حالت قبل برنمی گردد و بنابراین شکل‌شبکه یك طرفه است،

۸. تعداد بردارهایی که به یك دایره ختم می‌شوند، نشان‌دهنده تعداد فعالیتهایی است که با تکمیل آنها یك رویداد اتفاق می‌افتد.

در ضمن نکات زیر باید رعایت گردد:

۱. از کشیدن خطوطی که یکدیگر را قطع می‌کنند، باید خودداری شود،

۲. سعی شود تمام خطوط مستقیم باشند،

۳. خطوط تقریباً به یك اندازه باشند،

۴. رابطه‌ای میان زمان انجام فعالیت وطول خط بردار وجود نداشته باشد،

۵. از کشیدن بردار فعالیتهای مجازی، تا حدامکان خودداری شود.

۲-۳.روش ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه (پرت)[1]

روش پرت، براساس استفاده از فرم شبکه قرار دارد؛ این روش برای به‌حداقل رساندن تأخیر، وقفه و تضاد در امر تولید، هماهنگ کردن قسمتهای مختلف یك‌کار، وتسریع درتکمیل طرحها به‌کار می‌رود. با استفاده از روش پرت، فعالیتها منظم و قابل کنترل می‌شوند؛ این فن می‌تواند اطلاعات لازم در مورد پروژه‌های در حال اجرا را در اختیارمدیران بگذارد. در شبکه پرت زمان دارای اهمیت زیاد است. از حدود سال ۱۹۶۹ میلادی به‌بعد مسألـه هزینه نیز در روش پرت مورد توجه قرار گرفته است.

الف) هدفهای روش پرت

۱. محاسبهٔ احتمال خاتمه‌کار در زمان معین،

۲. تعیین فعالیتهایی کـه برای انجام پروژه ضروری است و حتماً باید بموقع انجام شوند،

۳. ارزیابی تغییرات احتمالی در برنامه؛ نظیر:

۳-۱. انتقال منابع از یك گروه از فعالیتها به‌گروه‌های مهمتر،

۳-۲. ارزیابی و حذف بعضی از فعالیتها،

۳-۳. امکان تعیین انحرافات میان زمان واقعی و زمان پیش‌بینی شده.

ب) طرحریزی شبکه با استفاده از روش پرت

در فصل پاییز گروهی از دانشجویـان تصمیم به انتشار مجله‌ای داخلی می‌گیرنـد و در نظر دارند تا قبل از زمستان اولین شماره‌آن را منتشر نمایند، برای این منظور از روش‌ارزیابی و تجدیدنظر در برنامه به‌ترتیب زیرا استفاده می‌کنند:

---

1. Program Evaluation and Review Technique (PERT)

۱. تجزیه‌وتحلیل فعالیتها: فهرستی از تمامی فعالیتهای لازم بـرای تکمیل پـروژه آماده می‌کنند، سپس زمان انجام هرفعالیت را به‌ترتیب زیر محاسبه می‌نمایند:[1]

۱ـ۱. سه‌نفری که آشناتر به‌کار هستند سه‌تخمین زمانی می‌زنند:

الف) با خوش‌بینی: کوتاه‌ترین زمان ممکن برای انجام فعالیت، درصورتی که همه چیز خوب پیش‌رود،

زمان برحسب هفته / فعالیتها	تخمین با			زمان مورد انتظار
	خوش‌بینی	محتمل‌ترین	بدبینی	
نظرخواهی‌ازسایردانشجویان	۰/۵	۱	۱/۵	۱
کسب مجوز	۱	۲	۳	۲
گزینش افراد	۴	۸	۱۲	۸
آموزش	۲	۳	۴	۳
تبلیغات و دریافت اعانه	۴	۶	۱۱	۷
جمع‌آوری مقالات	۲	۶	۱۰	۶
انتخاب	۱	۲	۳	۲
تکثیر	۰/۵	۱	۱/۵	۱

نمودار ۴ـ۱۶ جدول‌فعالیتها

ب) با بدبینی: طولانی‌ترین زمان ممکن بـرای انجام فعالیت، در صورتی کـه همهٔ محاسبات غلط باشد (همان‌گونه که قانون مورفی پیش‌بینی می‌کند)[2]،

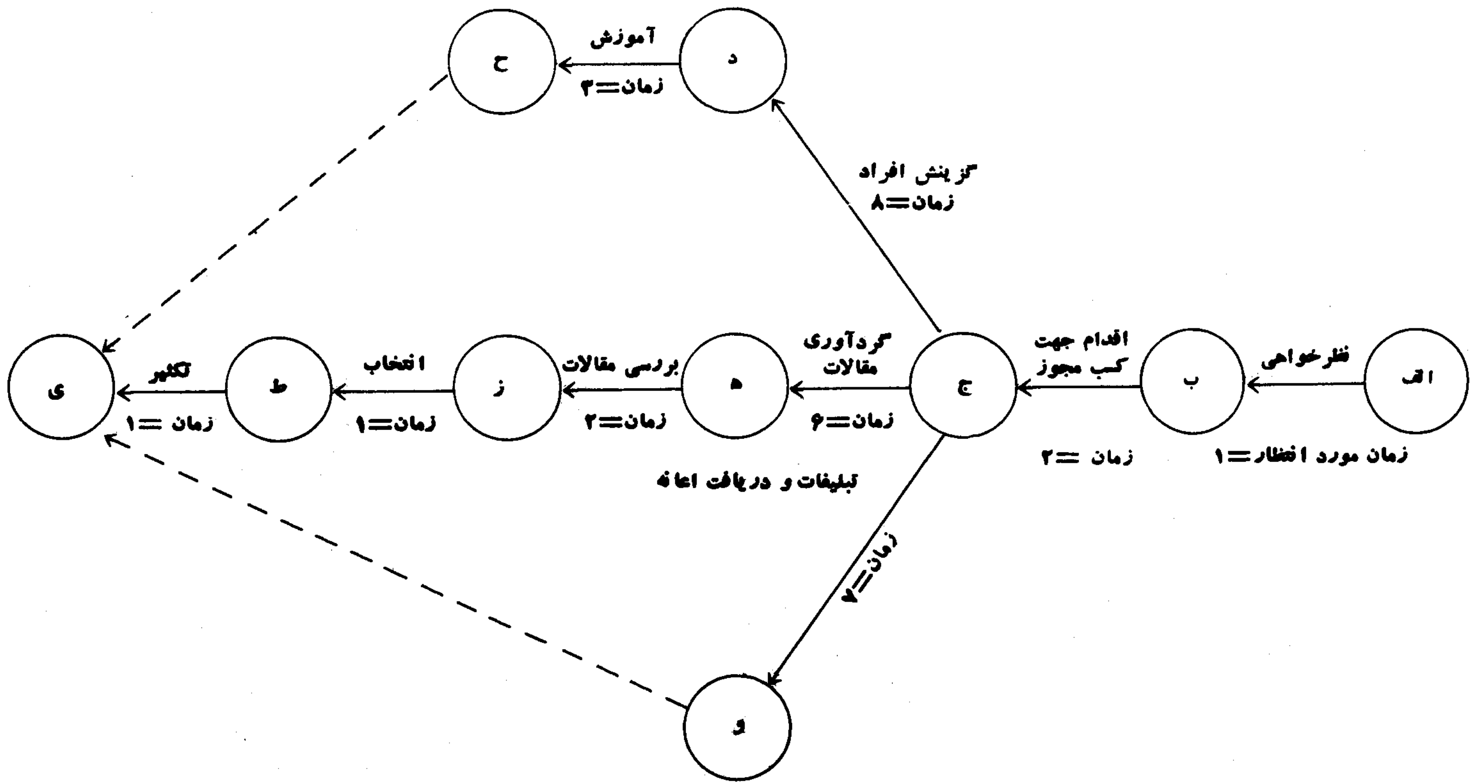
ج) محتمل‌ترین زمان انجام کار.

۱ـ۲. میانگین‌تخمینهای‌بالا را محاسبه‌کرده و درشبکه درج‌می‌کند (نمودار۴ـ۱۶).

۲. رسم نمودار: با استفاده ازجدول، نمودار فعالیتها رسم‌می‌گردد (نمودار ۴ـ۱۷)۰ شکل شبکه پرت سه‌مسیرمشخص را نشان‌می‌دهد که باید قبل ازآغاز تکثیر به‌اتمام‌رسیده باشد.

1. William F. Glueck, op. cit., p. 376.

۲. به‌پیوست شماره ۱۰ مراجعه شود.



نمودار ۴-۱۷ شکل ساده شدهٔ شبکهٔ پرت

خلاصه اطلاعات شبکه در جدول زیرآمده است:

مسیر	زمان پیش بینی شده	جمع	مسیر بحرانی	زمان کندکاری
الف - ب - ج - د - ح - ی	۱+۲+۸+۳	۱۴	۱۴	۰
الف- ب- ج-ه - ز- ط -ی	۱+۲+۶+۲+۱+۱	۱۳	۱۴	۱
الف - ب - ج - و - ی	۱+۲+۷	۱۰	۱۴	۴

نمودار ۴-۱۸ خلاصه اطلاعات شبکه

در جدول ۴-۱۸ مسیر دوم، نمایانگر سری فعالیتهایی است که بیشترین زمان را نیاز دارند و به‌آن مسیر بحرانی می گویند.

پرت (PERT) و سی. پی. ام. (C.P.M.)[1]

«پرت» و «سی. پی. ام»، دو فن بسیار نزدیك به هم هستندکه اغلب در مدلهای برنامه‌ریزی مدیریت به‌کار می‌روند و هر چندکه هر یك از این دوفن دارای ویژگیهای خاص خود هستند، از نظر مفهومی تنها تفاوت‌آنها، در این است که سی. پی. ام. تلاش می کند به طور مشخص‌زمان مورد انتظار پایان کل یك پروژه یا پروژه‌های فرعی (کارهایی) که یك‌پروژه را تشکیل می‌دهند، تعیین‌کند؛ در حالی‌که پرت پا را فراتر گذاشته و می کوشد تا تغییرات زمانی همراه بازمان مورد انتظار را تخمین‌بزند. بنابراین فن «پرت»، با مسأله عدم‌اطمینان زمانی مستقیمتر برخورد می کند تا فن سی. پی. ام..[2]

ابعاد برنامه‌ریزی تجاری

در برنامه‌ریزی تجاری ابعاد گوناگونی را باید مورد توجه قراردادکه عبارتند از:

---

۱. سی‌پی.ام. (Critical Path Method)، در سال ۱۹۵۷ توسط مرگان والکر (Morgan walker) از شرکت دوپان (Dupont) و جیمزکلی (James Kelly) از شرکت رند - رمینگتون، ایجاد شد و پرت‌با تلاش آلن‌بز (Allen Booz) وهامیلتون (Hamilton) در ارتباط با سیستم تسلیحاتی پولاریس (Polaris) ابداع شد.

2. Burt K. Scanlan. *Principles of Management and Organizational Behavior*,(NewYork. : John Wiley & Sons, Inc., 1973), pp.139—140.

۱. موضوعات،
۲. عوامل،
۳. ابعاد زمانی،
۴. واحد سازمانی،
۵. مختصات برنامه.

به بیان دیگر، برنامه‌ها را می‌توان از نقطه نظرهای پنجگانه بالا مورد بررسی قرارداد (نمودار ۴ـ۱۹).

چهار نکته زیر را از نمودار ۴ـ۱۹ می‌توان استنباط کرد:

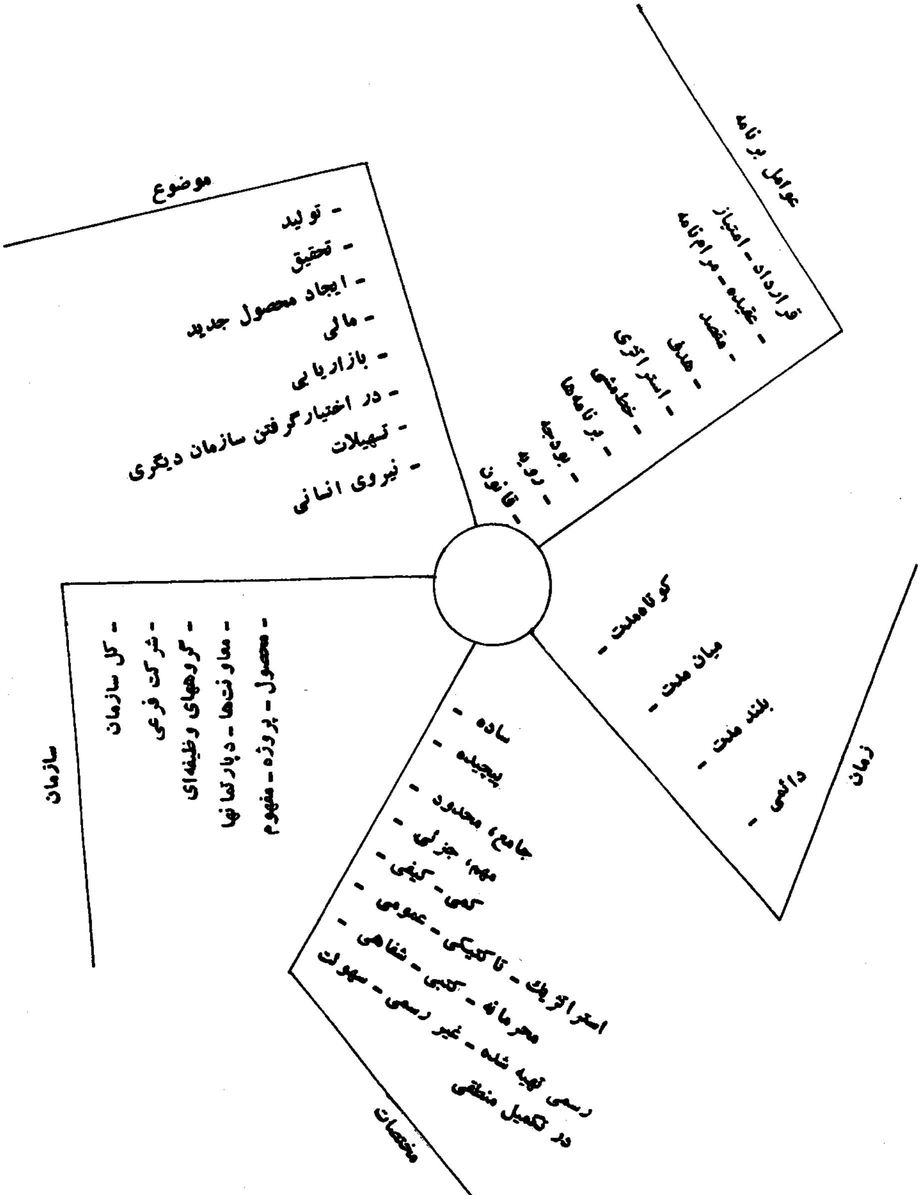
۱. ابعاد تعیین شده، فهرستی انحصاری نبوده؛ خطوط میان آنها همیشه آشکار نیست. برای مثال، تشخیص میان برنامه‌های بلند مدت و کوتاه مدت همیشه به طور بارز نمایان نیست. به‌نمودار فوق ابعاد دیگری را نیز می‌توان افزود و همچنین تقسیمات را در هر بعد نیز می‌توان افزایش داد.

ابعاد جدید، می‌تواند اندازهٔ واحد تجاری، سبکهای مدیریت، تجربه مدیریت‌دارای برنامه، توانایی برنامه‌ریزی و پیچیدگی خط محصول باشد و تحت عنوان بازاریابی، می‌توان‌ابعاد ترکیب‌بازار، الگوهای توزیع، برنامه‌های‌تشویقی، برنامه‌های‌فروش‌بازارهای بالقوه، حجم تولید و قیمت، نیاز مشتری و خدمات به‌مشتری را افزود.

۲. ثانیاً سیستم برنامه‌ریزی در زمینه‌های تخصصی بسیارپیچیده است، برنامه‌می‌تواند به‌یك بخش‌اختصاص یابد یا به یك محصول؛ برنامه می‌تواند برای‌کل تولید تهیه شود، یا برای یك محصول خاص نظیر استیل. هنگامی‌که تمام ترکیبات گوناگون درابعاد پنجگانهٔ نمودار ۴ـ۱۹ مورد بررسی قرار گرفت، ظرافت برنامه‌ریزی تجاری مشخص می‌گردد.

۳. هنگامی که‌صحبت ازبرنامه‌ریزی تجاری وبرنامهٔ تجاری به‌میان می‌آید، برحسب اینکه چه ابعادی از برنامه‌ریزی و برنامه‌ها تحت بررسی‌قرارمی‌گیرد، ممکن‌است برنامه‌ها بسیار متفاوت باشد؛ بعلاوه روش برنامه‌ریزی و فنون تهیه برنامه‌ها، نه تنها دریك بعدممکن است نامناسب باشد، بلکه احتمال دارد به‌کارگیری آن در بعدی دیگر، خطرناك هم باشد. برای مثال، دربرنامه‌ریزی یك شرکت‌کوچك برای ادغام در شرکت دیگر، دخالت‌مدیریت عالی سازمان ضروری است؛ ولی در یك شرکت بزرگ یا متوسط شرکت مدیریت عالی در تنظیم مقررات جزئی نامناسب است.

۴. به‌آسانی می‌توان دیدکه چرا مسائل مربوط به‌معانی واژه‌ها در زمینهٔ برنامه‌ریزی وجود دارد. همان‌طوری‌که نمودار ۴ـ۱۹ نشان می‌دهد، طیف وسیعی ازمعانی برنامه‌ریزی و برنامه‌ها را می‌توان ملاحظه‌کرد.



نمودار ۴-۱۹ ابعاد برنامه‌ریزی تجاری[1]

1. Gray A. Steiner, op. cit., pp. 12_13.

پرسشها

۱. برنامه‌ریزی نگاهی به‌آینده، وکنترل نگاهی به گذشته دارد؛ در ترکیب این دو بحث کنید.

۲. برنامه‌ریزی را تفکر منظم گویند؛ در این‌باره بحث کنید.

۳. با قطعیت نمی‌توان به آینده اندیشید، پس چگونه یك مدیر می‌تواند خطاهای آتی خود را کاهش دهد؟

۴. بعضی‌ها فکر می‌کنند مدیر عالی سازمان خط‌مشی‌ها را تعیین می‌کند. دراین‌باره بحث کنید.

۵. گفته می‌شود در تعیین اهداف دوربرد یا مأموریتهای سازمان هر قدر ایده‌آلی برخورد شود مانعی ندارد، به‌شرط آنکه علاقه، ایثار و تعهد افراد را برای کسب آنها بتوان به‌دست آورد. آیا در مورد اهداف کوتاه مدت نیز می‌توان ایده‌آلی برخورد کرد؟ بحث کنید.

۵

سازماندهی

مقدمه

انسان ذاتاً کنجکاو است. با حواس پنجگانه خود به جستجو در دنیای اطرافش پرداخته، تلاش می‌کند تا مشاهداتش را در قالبهای منسجم، نظم ببخشد. انسان امروزی نه تنها نیمی از روزش را به همکاری در تلاشهای گروهی می‌گذراند بلکه نیم دیگر را به تماشای تلویزیون، خواندن روزنامه و کتاب یا رفتن به مجامع‌عمومی برای سرگرمی سپری می‌کند که همگی حاصل تلاش گروهی انسانها در واحدهای سازمانی است.

نظریه «سازمان» موضوعی است که مورد توجه بسیاری از حوزه‌های دانش بشری در سراسر دنیا بوده است. نظریه‌پردازان سازمان از حوزه‌های گوناگون نظیر: مدیریت، روانشناسی، جامعه شناسی، علوم‌سیاسی، اقتصاد، مردمشناسی، مهندسی، مدیریت بیمارستانی و غیره پدید آمده‌اند و هر یك چیزی بر این موضوع افزوده‌اند.

پدیده‌پیچیده‌ای نظیر سازمان، نیازمند روشهای‌پیچیده‌ای است تابتوان در بارۀپیدایش، رشد و تکامل آن اصولی را عرضه کرد.

اهمیت مطالعه سازمان

اهمیت مطالعه سازمان و روشهای سازماندهی در این است که ارگانهای خوب سازمان‌یافته

کارآتر هستند و کارکنانشان راضیترند.[1] باید توجه داشت که مدیر در یك سیستم سازمان‌یافته زمان زیادی را صرف سازماندهی نمی‌کند، بلکه بخشی از وقت خود را به آن اختصاص می‌دهد؛ ولی اگر حوزهٔکار مدیر، خوب سازماندهی نشده باشد او مجبور می‌شود تا زمان زیادی را صرف مسائل ناشی از سازماندهی نامناسب بکند (به نمودارشماره ۱ـ۱ مراجعه شود).

سازماندهی یك نوع فعالیت دوره‌ای است نه فعالیت مرتب روزانه. به‌طور کلی گاهی مسائلی پدیدار می‌شود که ناشی از شکل سازماندهی است؛ مدیر این‌آثار را مورد مطالعه و بررسی‌قرار داده، به‌رفع‌آن اقدام‌می‌کند و قبل‌از بروزمشکل‌جدید، یاتغییراستراتژی سازمان، تغییری درساختارسازمانی انجام نخواهدشدکه وقت وی را به خودمصروف دارد.

بدیهی است که میزان و نوع مسائل سازمانی که مدیر با آن مواجه می‌شود به‌نوع سازمان و روند تکامل آن، بستگی دارد.[2]

مبنای نظری سازماندهی

سالهای متمادی متخصصین مدیریت و جامعه‌شناسی از ساخت سازمانی به اجمال سخن می‌گفتند، تا اینکه عده‌ای از صاحبنظران، ساخت سازمانی را به‌طور عملی تشریح کرده، و برای این منظور جنبه‌هایی از سازماندهی مانند تخصص و رسمیت را انتخاب و مقیاسهای معتبر و قابل اعتمادی برای سنجش آنها ایجاد کردند.[3] در اینجا به تعریف دو واژهٔ عمده می‌پردازیم.

تعریف سازماندهی

سازماندهی، فرایندی است که طی آن تقسیم کار میان افراد و گروههای کاری و هماهنگی میان آنان، به منظور کسب اهداف صورت می‌گیرد.

1. William G.Scott, «Organization Theory: A Reassessment » *Academy of Management Journal*, 17, no. 2 (June 1974),pp. 242_254.
2. Derek Pugh and Others, «A Conceptual Scheme for Organizational Analysis » *Administrative Science Quarterly*, vol. 8, no. 2 (1963), pp. 289_315.
3. William Starbuck, «The Current State of Organization Theory » in Joseph Mc Guire, ed. *Contemporary Management*, (Englewood Cliffs, N. J. Prentice - Hall, 1974), pp. 123_149.

به بیان دیگر، سازماندهی فرایندی سه مرحله‌ای است مرکب از:
الف) طراحی کارها و فعالیتها،
ب) دسته‌بندی فعالیتها به پستهای سازمانی،
ج) برقراری رابطه میان پستها به منظور کسب هدف مشترك.[۱]

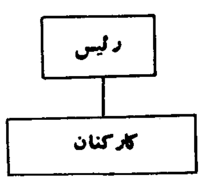
ساخت سازمانی[۲]

ساخت سازمانی یا طراحی سازمان، حاصل فرایند سازماندهی است و عبارت از سیستم روابطی است که به‌طور غیر رسمی شکل گرفته و به‌طور رسمی تصویب شده است، و حاکم بر فعالیتهای افرادی است که برای کسب اهداف مشترك به هم وابسته‌اند.[۳]

ساخت سازمانی، به‌کارگیری منابع و فعالیتهای افراد را باید به‌گونه‌ای با هم ترکیب و هماهنگ کند که تضایف حاصل شود. سازماندهی به‌عنوان یك فرایند، با سایر فرایندهای مدیریی تعامل دارد.

تغییر عوامل سازمان‌دهنده در طی زمان

فروشگاهی را تجسم کنید که چند کارمند دارد، ترسیم ساختار سازمان‌دهندهٔ این فروشگاه بسیار آسان است؛ در این ساختار، رئیس فروشگاه به هر یك از کارکنان می‌گوید که وظیفه‌شان چیست و از طرفی هرگاه کارکنان به مشکلی برخورد کنند، برای رفع آن و هماهنگی فعالیتها به وی مراجعه خواهند کرد. شکل زیر نمودار سازمان‌دهندهٔ فروشگاه را نشان می‌دهد.



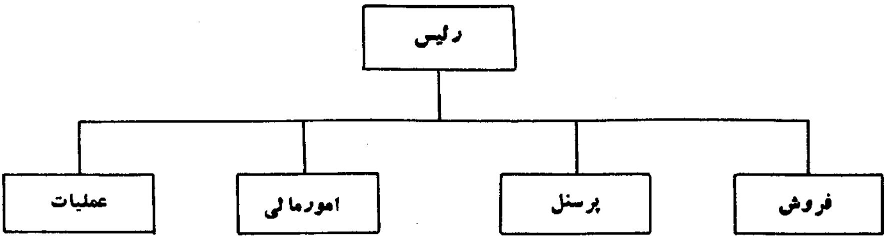
نمودار ۵-۱ ساده‌ترین شکل ساخت سازمان

1. Howard M.Carlisle, *Management:Concepts and Situations*,(Chicago: Science Research Associates, Inc., 1976), p. 330.

۲. واژه‌های سازمان (Organization)، سازماندهی (Organizing) و ساخت سازمانی (Organizational Structure) درمتون مدیریت اغلب به‌جای یکدیگر به‌کار می‌روند.

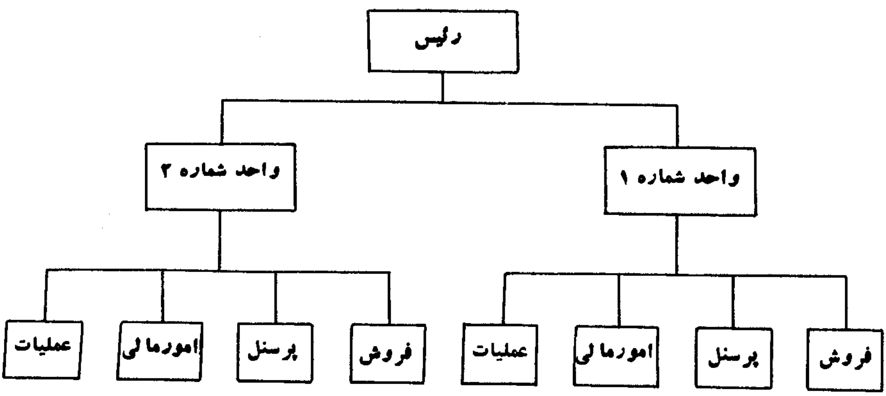
3. Ibid, P. 331.

زمانی که فعالیتهای فروشگاه بیشتر شود، رئیس آن قادر به اداره تمام امور نخواهد بود؛ بنابراین ممکن است به‌طور غیر رسمی، از یکی از آنان بخواهد که در تنظیم جدول زمانی ساعات کار کارکنان به وی کمك کند و دیگری در استخدام افراد همکاری کند؛ به این‌ترتیب، ایــن افراد به مدیر کمك می‌کنند تا فروشگاه ساختار جدیدی یا بـد و ایشان بتدریج متخصصین تمام وقت فروشگاه می‌شوند و سرانجام نمودار سازمانی بر مبنای وظیفه (مانند نمودار زیر) شکل می‌گیرد:



نمودار ۵-۲ ساخت سازمان بر مبنای وظیفه

این ساخت تداوم خواهد داشت تا فروشگاه بسیار بزرگ گردد (برای مثال دارای ده‌ها یا صدها کارمند شود) و مدیریت آن به کارهای تجاری دیگری نیز بپردازد که در آن صورت همراه با تغییر استراتژی فروشگـاه و متنوع شدن فعالیتهای آن، ساخت سازمـانی نیز مطابق نمودار ۵ـ۳ تغییر می‌یابد.



نمودار ۵-۳ ساخت سازمان بر مبنای وظیفه و منطقه جغرافیایی

ناگفته نماندکه ساختهای سازمانی پیشرفته و وسیعتری نیز وجود داردکه درادامه این فصل به آنها اشاره خواهد شد.

نکته مهم این است که با توجه به تفاوت انواع سازمانها، تعداد و نوع مسائلی که مدیران با آن مواجهند، با هم فرق می‌کند. برای مثال مسائل سازمانهای کوچك، حول تقسیم کار، تعیین مسئولیتها و حیطهٔ نظارت متمرکز می‌شود؛ مشکل سازمانهای متوسط بیشتر در استفاده ازساختار وظیفه‌ای، تأمین نیروی انسانی و هماهنگی است و سازمانهای بزرگ، بیشتر درگیر مسائل عدم تمرکزند.

مشکل عمده مدیر در سازمان کوچك، فراهم آوردن تیمی از مدیران ورزیده برای اداره سازمان است؛ در سازمانهای بزرگتر، هر چه سازمان بیشتر توسعه می‌یابد، مربوط ساختن واحدهای مختلف، برای مدیر دشوارتر می‌گردد که در این مورد بعداً توضیح بیشتری داده خواهد شد.

رسمیت یافتن سازمان

مهمترین و معمولترین ابزارهای رسمی کردن سازمان، تهیهٔ نمودارها و راهنماهای سازمانی است که هر یك به اختصار توضیح داده خواهد شد.

نمودار سازمانی

هنگامی که سازمانی رسمیت می‌یابد اولین‌سندی که باید تنظیم شود تهیهٔ نمودار سازمانی است. در تهیه نمودار سازمانی نکات زیر رعایت می‌شود:

۱. برای نشان دادن واحدهای سازمانی معمولاً ازکادر مستطیل استفاده می‌شود(گاهی از دایره یا سایر اشکال هندسی نیز استفاده می کنند)؛

۲. قویترین واحدمعمولاً در بالای نمودار قرار می گیرد و فاصلهٔ هرواحد ازبالاترین واحد (قویترین واحد) بیانگر میزان قدرت و اهمیت آن واحد است، البته این معیار در نمودارهایی که به‌طریق افقی یا دایره‌ای رسم می‌شوند فرق می‌کند؛ زیرا در نمودار افقی، قویترین واحد در سمت راست و در نمودار دایره‌ای در مرکز قرار دارد؛

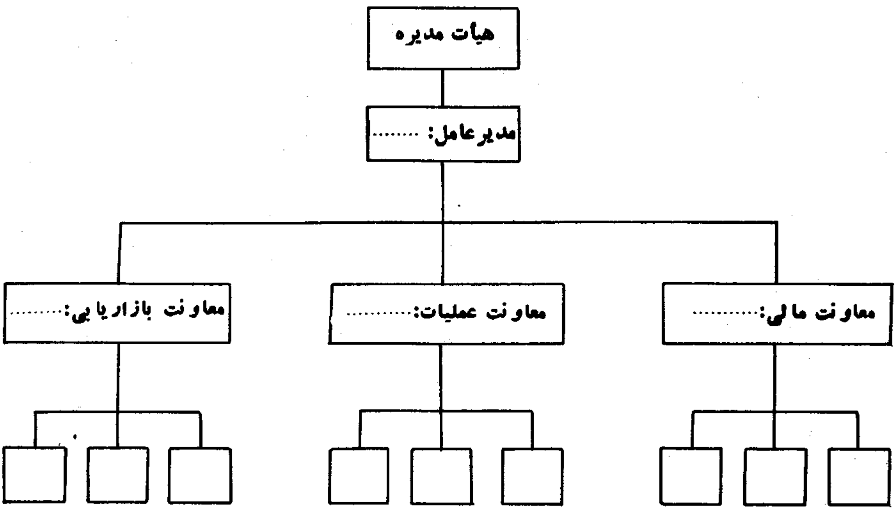
۳. خطوط رسم شدهٔ بین واحدها، نمایانگر روابط سازمانی و بیانگر این است‌که هر واحد در مقابل کدام واحد باید پاسخگو باشد؛

۴. هنگامی که خط ارتباط، فقط نمایانگر بخشی از قدرت باشد، با خطچین (- - -) نشان داده می‌شود. برای مثال اگر یك واحد پرسنلی وظیفه‌ای را عهده‌دار باشد و معاونت پرسنلی در ستاد مرکزی مسئول مهارت فنی واحد باشد، یك خطچین از معاونت به واحد

رسم می‌شود؛ این خط‌چین بیانگر اختیارات فنی می‌باشد (نمودار ۵ـ۶)؛

۵. اگر سازمان بخواهد میان اختیارات ستادی و صفی تمایز قائل شود، باید واحدهای ستادی را در کنار خط فرماندهی (سلسله مراتب) ساخت سازمانی نشان دهد.

نمودارهای ذیل که همگی مربوط به یك سازمان است، برای شناخت نمودار سازمانی قابل استفاده است. نمودار ۵ـ۴، نمونه‌ای از نمودار ساخت سازمانی عمودی استاندارد می‌باشد.

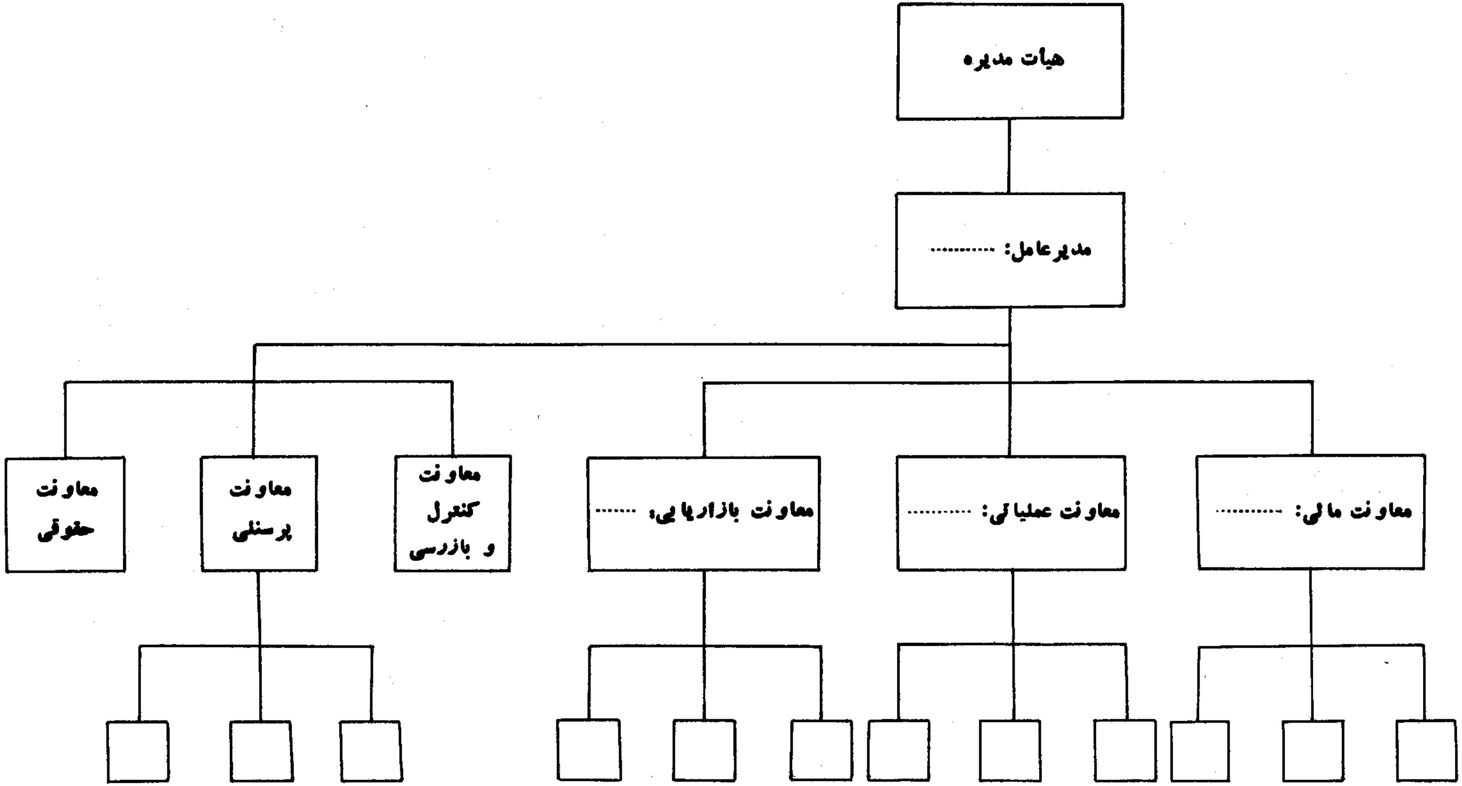


نمودار ۵ـ۴ ساخت سازمانی عمودی استاندارد

در نمودار ۵ـ۵، معاونین ستادی افزوده شده‌اند (باید دقت شود که واحدهای ستادی در سمت چپ خط فرماندهی نشان داده شده‌اند).

در نمودار ۵ـ۶، مسئول پرسنلی در کارگاه شماره ۲ به مدیر کارگاه گزارش می‌دهد ولی معاونت پرسنلی در ستاد به وی می‌گوید که از چه آزمونها و روشهایی برای ارزشیابی عملکرد استفاده کند و چگونه آموزش فنی لازم را بدهد؛ این رابطه با خط‌چین نشان داده شده است.

نمودارهای ۵ـ۷ و ۵ـ۸، نمودار سازمانی افقی و دایره‌ای را نشان می‌دهند که کمتر مورد استفاده قرار می‌گیرند. دقت در ترسیم روابط قسمتهای مختلف در نمودار سازمانی، بویژه هنگامی که برای اولین‌بار رسم می‌شود بسیار اهمیت دارد.



نمودار ۵-۵ ساخت سازمانی صفی و ستادی

مواردی‌که نمودار سازمانی بیانگرآن نیست[1]

۱. درجه مسئولیت و اختیارات پستهای همسطح،
۲. درسازمانهای مختلف، تمایزمیان صف وستاد دشوار، مشکل‌ساز و اغلب‌نامتجانس است،
۳. در یك نمودار سازمانی اندازه و محل خانه‌ها ضرورتاً درجه اهمیت یا مقام و شأن پست را بیان نمی‌کند،
۴. تمامی کانالهای ارتباطاتی وتماس را نشان نمی‌دهد،
۵. تنها چند رابطه کلیدی درکل شبکه سازمانی را نشان می‌دهد،
۶. سازمان غیررسمی را ــ که بسط ضروری و منطقی ساختار رسمی سازمان استــ، نشان نمی‌دهد.

البته می‌دانیم که ارزش نمودار سازمانی در این است‌که چارچوب واسکلت‌کلی و اساسی سازمان را نشان می‌دهد.

راهنمای سازمان

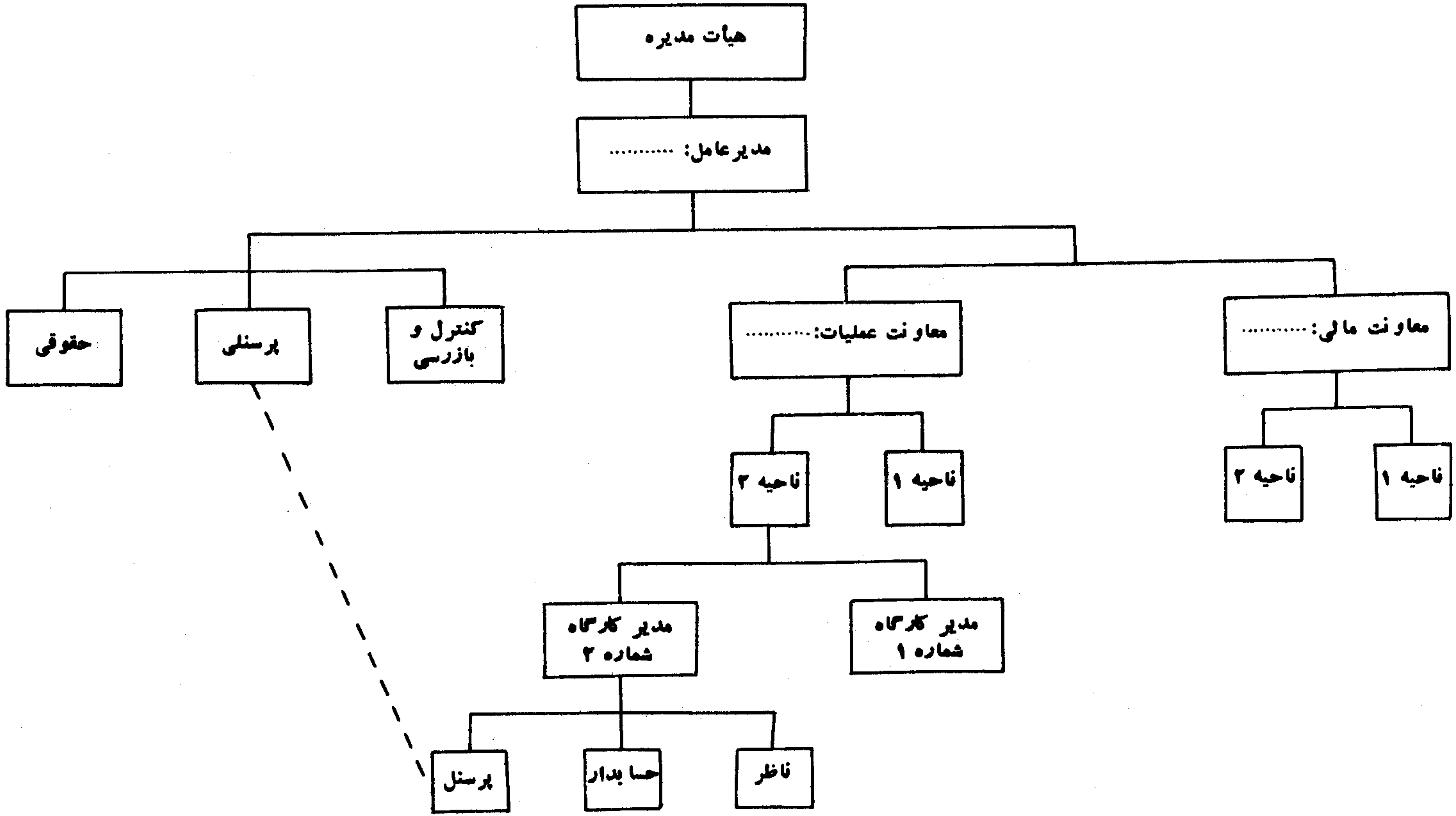
بعضی ازسازمانهای بسیار بزرگ، ساختار سازمان رسمی خودرا به‌کمك راهنمای‌سازمانی توضیح می‌دهند این‌راهنما شامل اطلاعات زیر است:

۱. اهداف سازمانی،
۲. خط‌مشی‌ها و رویه‌ها،
۳. نمودارها،
۴. شرح شغل برای مدیران اجرایی کلیدی،
۵. رهنمودهایی برای عناوین مدیران اجرایی.

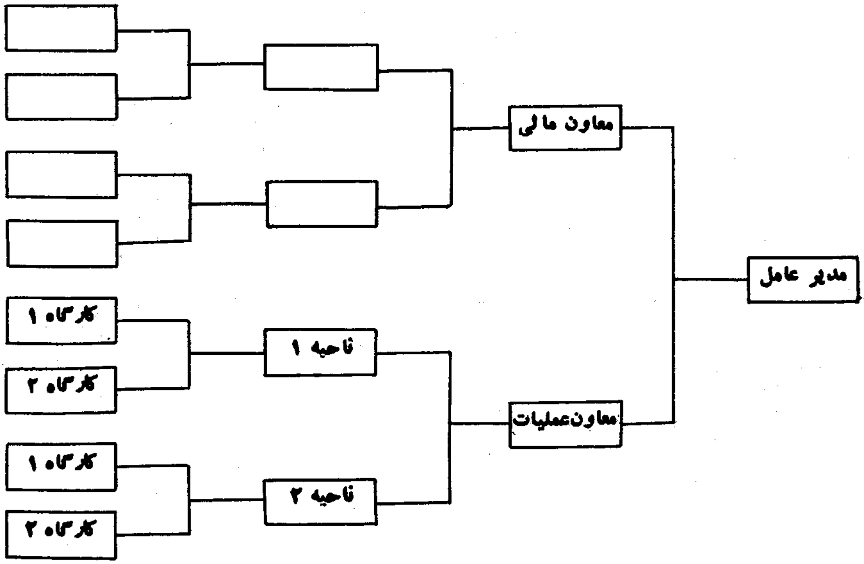
تهیه و به‌روز نگهداشتن راهنمای سازمانی پرهزینه است، از این‌رو بیشتر مدیران‌از آن استقبال نمی‌کنند؛ این‌گونه مدیران، ارتباطات شفاهی را ترجیح می‌دهند و احساس می‌کنند که راهنمای سازمانی آزادی ایشان را محدود می‌سازد؛ البته راهنمای سازمانی عمدتاً در سازمانهای بزرگ موجود است و مدیران عالی معمولاً تهیهٔ آن را به‌مدیران برنامه‌ریزی واگذار می‌کنند.

هنگامی‌که از مدیران عالی، راهنمای سازمانی خواسته می‌شود، یا می‌گویند هنوز آماده نکرده‌ایم یا با اکراه راهنمای سازمانی خود را می‌دهند ومعمولاً می‌گویند: به‌روز

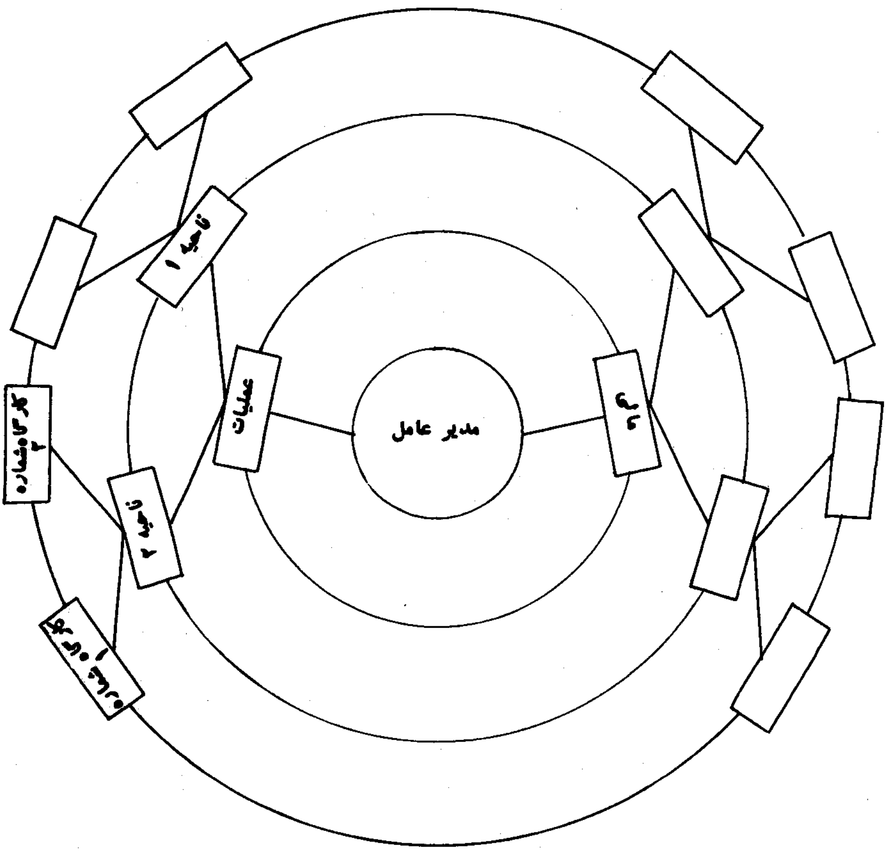
1. Howard M. Carlisle, op. cit., p. 340.



نمودار ۵-۶ ساخت سازمانی صفی و ستادی (وظیفه‌ای)



نمودار ۵-۷ نمودار سازمانی افقی



نمودار ۵-۸ نمودار سازمانی دایره‌ای

نیست، می‌خواستیم آن را اصلاح کنیم، ولی فرصت نشد.

از این پاسخها برمی‌آید که سازمانها در واقع براساس روابط غیررسمی کارکنان اداره می‌شوند؛ به‌این‌ترتیب برای اداره یك سازمان، به‌نمودار سازمانی و راهنمای سازمانی نیازی نیست، مگر برای آموزش کارکنان. اگرچه گاهی روابط غیررسمی مهمتر از روابط رسمی است اما برروی نمودار سازمانی نشان داده نمی‌شوند، درحالی کـه نمودار و راهنمای سازمانی، مدخلی برای شناخت چگونگی سازماندهی در یك سازمان است.

انواع مختلف ساخت سازمانی

روشهای بسیار متفاوتی برای دسته‌بندی سازمانها هست، در تقسیم‌بندی این کتاب دو تمایز کلی در بحثها رعایت شده است: یکی تفاوت میان سازمان رسمی و غیررسمی و دیگـری میان ساخت سازمان عمودی استاندارد (بوروکراتیك) وساخت انطباقی.

سازمان رسمی و غیررسمی

سازمان رسمی را مسئولین به طور قانونی بنیانگـذاری و تصویب می کنند و در آن تعداد مشاغل، حدود وظایف و اختیارات وچگونگی انجام آن مشخص می‌شود. ساختارهای‌رسمی در واقع تخیلی هستند زیرا سازمان آن‌گـونه که پیش‌بینی شده عمل نمی کند؛ اما سازمان غیررسمی، بیانگر حالت واقعی است، یعنی چگونگـی عمل سازمان را به‌طور واقعی نشان می‌دهد. بعد از آنکـه ساختار رسمی ایجاد می‌شود، سازمـان غیررسمی به طور طبیعی در چارچوب آن پدیدار می گـردد؛ سازمان غیر رسمی حاصل تعامل اجتماعی مداوم است و ساختار رسمی را تعدیـل، تحکیم یا گسترش می‌دهد. برای مثال در ساختار رسمی، ممکن است تمام مسائل‌نیروی انسانی، به‌طور مستقیم با رئیس‌پرسنل در میان‌گذاشته شود، ولی‌اگر کارکنان‌دریابند که می‌توانند ازمعاون‌پرسنلی کمك بیشتری بگیرند به‌وی مراجعه‌خواهند کرد.

از وجوه تمایزعمده‌ای که میان‌سازمان‌رسمی‌وغیررسمی‌وجود دارد، ماهیت غیرشخصی سازمان‌رسمی در برابرماهیت شخصی‌سازمان غیررسمی‌است. سازمان‌رسمی به‌طراحی مشاغل محدود می‌شود و ازطریق فرایند کارگزینی، افراد خاصی برای تصدی این مشاغل انتخاب می‌شوند.

سازمان غیررسمی هنگامی شکل می گیرد کـه تصدی شغل معینی در سازمان، موجب برقراری روابط اجتماعی با دیگران شود. برای مثال ایجاد یك پست معاونت پرسنلی یکی از فعالیتهای سازمان رسمی است و گماردن شخص خاصی بـرآن پست، بخشی از فرایند کارگزینی است و ساختار غیررسمی هنگامی پدید می‌آید که آن شخص مسئولیت می‌پذیرد

و از طریق تعامل اجتماعی روابط مستمری با مدیر پرسنلی و سایر افراد داخل سازمان برقرار می‌سازد.

تعریف سازمان رسمی در سازمان رسمی، مدیر روابط سازمانی را به‌طور مکتوب و به کمك نمودار با دقت هرچه بیشتر برای‌کارکنان تشریح می‌کند. تغییرات بعدی درصورت لزوم می‌تواند به‌طور رسمی یا غیر رسمی انجام شود.

تعریف سازمان غیر رسمی در سازمان غیر رسمی، مدیر روابط سازمانی را به‌طور شفاهی برای کارکنان توضیح می‌دهد و این روابط را برحسب نیاز تغییر می‌دهد.[1]

روابط رسمی و غیر رسمی، هر دو بر نقش سازمانی فرد اثر می گذارند. در هر زمان ممکن است یکی از این دو رابطه غالب باشد. ولی مدیران اغلب به اهمیت روابط غیر رسمی بی‌توجهند.

سازمانهای بوروکراتیك و انطباقی

صاحبنظران کلاسیك مدیریت، برساخت سازمانی دقیق تأکید می کردند. برای مثال، تیلور[2]، فایول[3] و سایرین اصرار داشتند که کارها به‌طور دقیق معین شود و شبکهٔ دقیق و تعریف شده‌ای از وظایف واگذار شده و اختیارات تفویض شده ایجاد گردد. فایول تأکید داشت که اصول سازماندهی منطقی، باید بتواند ساخت، تنظیم و هماهنگی لازم را برای ترکیب فعالیتهای گروهی فراهم آورد. فایول معتقد بود که «باید برای هر یك از کارکنان، در ساخت سازمانی جایگاهی تعیین شود و کارکنان در جایگاه خود انجام وظیفه کنند». ماکس‌وبر، جامعه‌شناس آلمانی و همعصر فایول یکی از طرفداران قوی سازمان رسمی دارای ساخت یا به تعبیر وی بوروکراتیك بود.

بوروکراسی، شامل این موارد است: تخصص گرایی، متابعت از قوانین ثابت و سلسله مراتب‌که از نظراختیارات دقیقاً تعریف‌شده است. بوروکراسی، بتازگی،کاغذبازی، ساختارهای‌مزاحم وسازمان یافتگی‌بیش ازحد را تداعی می‌کند. به‌هرحال‌واژه بوروکراسی

1. William F. Glueck, op. cit., p.444. 2. Taylor 3. Fayol

آن‌گونه که در نظریه سازمان به‌کار می‌رود بیانگرشرح تفصیلی‌ساخت سازمان رسمی است و شامل شرح شغل، تفویض اختیار، رویه‌ها، مقررات و روابط تعیین شده است.

در سالهای اخیر، نظریه‌پردازان جدید سازمان و مدیریت، ساختهای بوروکراتیك و ارزش‌آنها را مورد سؤال قرار داده‌اند؛ بویژه محیطهای پویا ایجاب‌می‌کندکه سازمانها، خود را بیشتر با محیط تطبیق دهند؛ به این ترتیب، حرکتی به سوی ساختهایی با انعطاف بیشترکه اتکای‌کمتری برروابط موجود درسازمان رسمی دارند، به‌وجود آمده است. نظریه کلاسیك، بر به‌کارگیری اصولی مبتنی‌است‌که به‌طورمنطقی‌برای دریافت پاسخ قابل‌پیش‌بینی ایجاد شده است وآن را روش منطقی (مکانیکی) در سازماندهی می‌نامند. نظریه‌های جدید، عمدتاً، ساخت‌کمتری را در تشکیلات توصیه می‌کنند، زیرا درسلسله مراتب نیاز، نیازافراد سازمان را در سطح بالاتری قرار می‌دهند و محیطهای سازمانی پویاتر و قابل انعطاف‌تر می‌دانند.

مراحل فرایند سازماندهی رسمی

نظریه‌کلاسیك، براین فرض استوار است‌که قصور در تعیین و تعریف دقیق روابط سازمانی به‌عدم کارایی و تضاد و سردرگمی در سازمان منجر می‌گردد. بنابراین هرچه فعالیتهای افراد و خرده‌گروههای کاری، ازقبل تعیین شده باشد، سازمان آسانتر و بهتر انجام وظیفه خواهدکرد؛ براساس این فرض، نظریه سازمانی اگرچه با اصولی نه‌چندان دقیق، به‌مراحل معینی تقسیم شدکه به‌عنوان‌راهنما (برای‌برقراری‌ساخت سازمانی) مورد استفاده قرارگیرد. مراحل چهارگانه سازماندهی براساس نظریهٔ کلاسیك، به اختصار در زیر آمده است. در شکل‌گیری‌سازمانها از بالا به‌پایین یا از پایین به‌بالا اختلاف‌نظر وجود دارد ولی به‌هرحال نظریه‌کلاسیك از روش بالا به پایین حمایت می‌کند.[1]

۱. تقسیم کامل سازمان به چند جزء (تقسیم‌بندی افقی):

الف) تقسیم بندی‌کار وفعالیت برمبنای وظیفه،

ب) طراحی اداره،

ج) ایجاد واحدهای پشتیبانی.

۲. برقراری روابط از نظر اختیارات (تقسیم‌بندی عمودی):

الف) سلسله مراتب،

ب) حیطه نظارت،

---

1. Howard M. Carlisle, op. cit., p. 334.

ج) وحدت فرماندهی،
د) روابط رئیس و مرئوس،
ه) تعیین نوع و حدود اختیارات،
و) روابط صف و ستاد،
ز) تمرکز و عدم تمرکز.

۳. بهم مرتبط ساختن سلسله مراتب (ترکیب افقی):
الف) راهنمای سازمانی،
ب) تخصص وظیفه‌ای،
ج) رویه‌ها،
د) کمیته‌ها،
ه) گروههای کاری با ساخت موقتی.

۴. تعیین‌جا برای کارکنان (شرح شغل):
الف) تقسیم کار،
ب) شرح احراز پست،
ج) کاربرگ عملیات و مختصات شغل،
د) قوانین و مقررات.

اکنون هریك از مراحل سازماندهی رسمی، به‌اختصار توضیح داده می‌شود.

تقسیم‌بندی افقی و عمودی (مراحل ۱ و ۲)

در سازماندهی ، تقسیم‌بندی برمبنای تفاوتهای میان ماهیت وشکل ساخت رسمی انجام می‌شود. هرچه بر وسعت سازمان افزوده شود: مشاغل تخصصی‌تر شده، واحدهای فرعی بیشتری ایجاد می گردد، به طوری که سازمان دارای اجزای کوچکتری می‌شود و تقسیمات بیشتری‌می‌یابد. مرحله اول با اشکال سازمانی و روشهای‌گوناگونی که برای طراحی‌سازمان موجود است، سروکار دارد؛ زیرا تقسیم‌بندی برمبنای وظیفه، تقسیم‌بندیهای فرعی وظایف سازمانی را دربردارد وتعیین اداره، موجب ایجاد واحدها یا ادارات فرعی‌می‌شود. مرحله دوم شامل تقسیم‌بندی عمودی است؛ در ساخت سازمانی، سطوح مختلف از طریق مشخص شدن سلسله مراتب‌سازمانی ایجاد می‌شود؛ تعیین سلسله مراتب (خط‌فرماندهی)، از مهمترین تصمیمهایی است‌که مدیر باید اخذ کند. ازآنجایی که موضوعات مرحله دوم گسترده است دربارهٔ آن جداگانه توضیح داده خواهد شد.

ترکیب افقی وشرح شغل (مراحل ۳ و ۴)

مراحل ۱ و ۲ سازماندهی رسمی، چگونگی تقسیم سازمان به اجزای هرچه کوچکتر را در بر می گیرد و مرحله سوم نیاز به مکانیزمهایی که اجزا را به خاطر سلامت کل سازمان با هم ترکیب کند، افزایش می‌دهد. فرایندهای سازمانی از دو نیروی حیاتی و متضاد تجزیه و ترکیب، برای تضایف[1] تشکیل می‌شود.

مراحل ۱ تا ۳ سازماندهی رسمی با کل سازمان و واحدهای فرعی آن سروکاردارد؛ به‌هرحال سازمانی کامل نخواهد بود تا اینکه فرد و ساختار سازمان به هم گره زده شوند و تا هر فرد نداند چگونه و چه باید بکند، تمامی اهداف اصول سازماندهی حاصل نمی‌شود. درمرحله چهارم، این امر ازطریق مفاهیمی نظیر تقسیم کار، شرح شغل، شرح وظایف وقوانین و مقررات به دست می‌آید.

تقسیم‌بندی برمبنای وظیفه

تقسیم کل کار و فعالیت سازمان را به وظایف جداگانه، تقسیم‌بندی برمبنای وظیفه می گویند. اگر سازمانی تصمیم به تولید و فروش محصولی بگیرد، وظایفی از قبیل تولید، بازاریابی، تأمین منابع مالی و مانند آن ایجاد می‌شود و زمانی که این وظایف بین کارکنان تقسیم شود، نوعی تقسیم کار صورت پذیرفته است. در حقیقت هدف اساسی هر سازمانی، تعیین‌کننده وظایف آن سازمان است و به هنگام ایجاد ساخت هر سازمان جدیدی یا هنگام تجدید سازمان، سازماندهی برمبنای وظیفه اهمیت ویژه‌ای دارد؛ ولی از آنجایی که تجدیدسازمان زیاد پیش نمی‌آید و بیشتر به تکنولوژی، هدف و محصولات یا خدمات سازمان بستگی دارد، بنابراین از مفاهیم عمدهٔ طراحی سازمان محسوب نمی‌شود.

طراحی ادارات

فرایند ایجاد واحدهای فرعی نظیر اداره‌ها، بخشها یا شعب یك سازمان را طراحی‌ادارات گویند. طراحی ادارات یك روش تقسیم‌بندی افقی است که همگام با رشد سازمان از نظر اندازه یا افزایش فعالیتهای آن لازم می‌شود. واحدهای فرعی که از طریق فرایند طراحی ادارات ایجاد می‌شوند به‌روشهای گوناگون دسته‌بندی می گردد؛ روش دسته‌بندی به فرد بستگی دارد، اگر فرد جامعه‌شناس یا مردم‌شناس باشد، روش دسته‌بندی او با مدیر دولتی یا تحلیلگر تجاری تفاوت خواهد داشت. بنابراین برای طراحی ادارات هفت شکل می‌توان درنظر گرفت :

---

1. Synergy

۱. وظیفه‌ای،
۲. محصولی (برنامه‌ای)،
۳. فرایندی (شدنی)،
۴. ناحیه‌ای (منطقه جغرافیایی)،
۵. مشتری (ارباب رجوع)،
۶. بازاری،
۷. زمانی.

طراحی وظیفه‌ای اداره

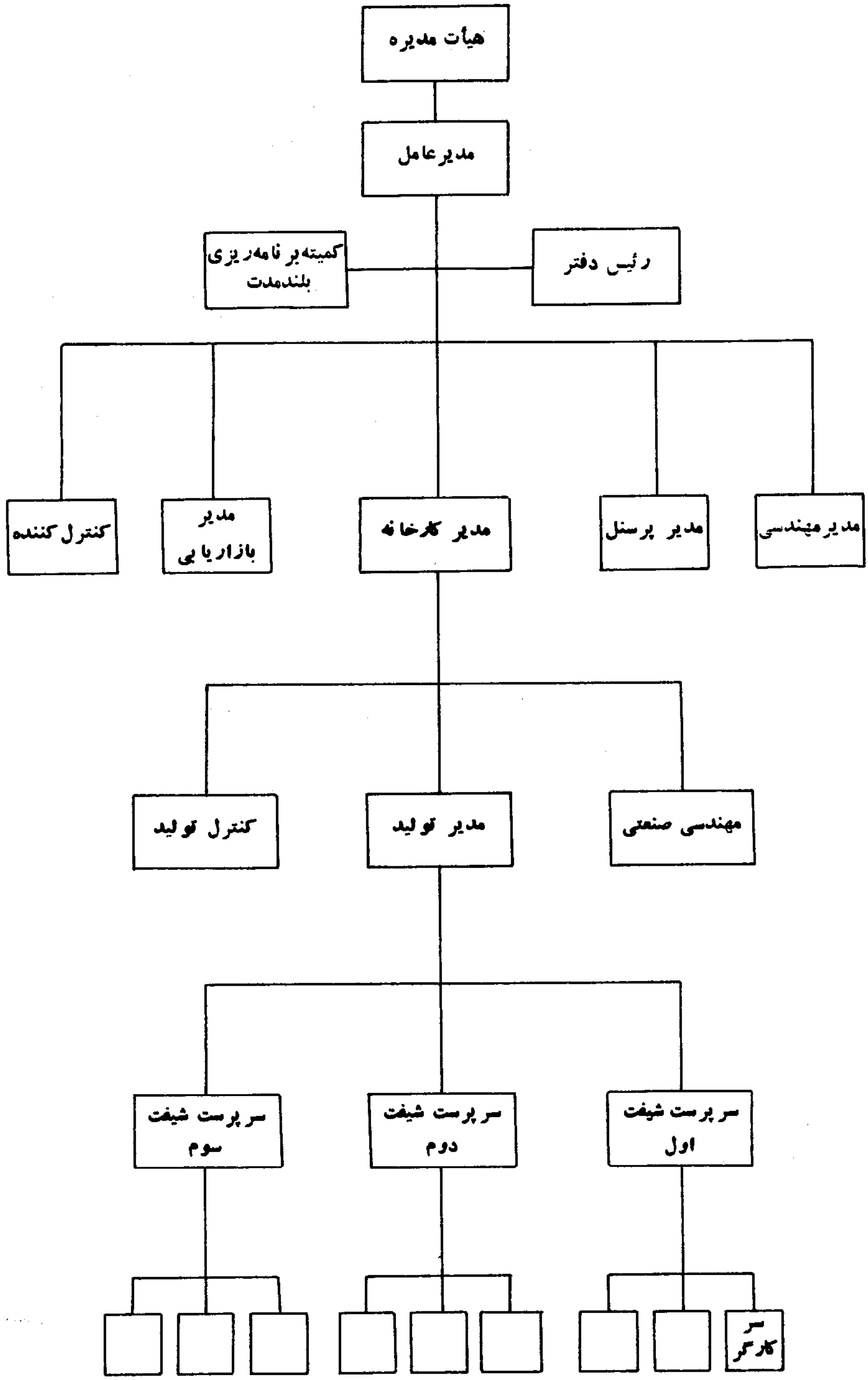
در این روش، واحدهای فرعی براساس وظایف محوله ایجاد می گردند. بنابراین افراد مسئول واحدمهندسی دریك‌جا جمع‌می‌شوند و واحدهای جداگانه‌ای‌برای‌بازاریابی، تولید و غیره شکل می گیرد. از نظر تاریخی، این روش معمولترین نوع طراحی ادارات بوده و هنوز در سازمانها بویژه در سطح عملیاتی‌طرح غالبی است. به هرحال بندرت سازمانی از یك شکل طراحی اداره در تمام سطوح استفاده می کند، تمام سازمانهاآمیزه‌ای ازاشکال مختلف طراحی‌اند ولی روی هم‌رفته‌طراحی وظیفه‌ای اداره با درنظرگرفتن تمام سطوح و تمام سازمانها معمولترین نوع طراحی است. در نمودار سادهٔ سازمانی ۵ـ۹ که مربوط به‌یك‌کارخانه تولیدی است، مدیران به‌طور مستقیم زیر نظر رئیس‌کارخانه، ادارات سازمان را سرپرستی می کنند.

مزایا

شاید از مهمترین مزایای طراحی وظیفه‌ای این باشد که احتمالاً اساسی‌ترین ومنطقی‌ترین شکل تشکیلات است، یا بهترین روش برای حصول اطمینان این است که مدیران رده‌بالا، توان و کارایی واحدهای مختلف سازمان را درنظر گرفته‌اند. از دیگر محاسن آن استفاده از تخصص، سادگی، سهولت‌آموزش، صرفه‌جویی در نیروی انسانی و ارائه ابزارکنترل دقیق توسط مدیریت رده بالاست.

معایب

۱. **تنزل کارایی سازمان:** در این نوع ساخت سازمانی میان وظایف گوناگون، وابستگی طرفینی وجود دارد، در نتیجه کارایی سازمان تا حد کارایی ضعیفترین واحد آن تنزل می‌یابد.
۲. **لوث شدن مسئولیت:** در طراحی وظیفه‌ای اداره، بدرستی روشن نمی‌شود که کدام‌واحد



نمودار ۵-۹ نمودار ساده سازمانی یك کارخانه تولیدی

نقش خود را درست ایفا نکرده و در نتیجه سازمان را با شکست مواجه کرده است.

۳. **انعطاف‌ناپذیری در تغییرات ضروری:** از آنجایی که در طراحی وظیفه‌ای برای انجام هر بخشی از وظایف، واحدهای از «پیش ساخته‌ای» با وظایف معینی به وجود می‌آیند، هرگاه مأموریت و شرایط محیطی تغییر کند، سازمان نمی‌تواند بسادگی خودرا با مأموریت جدید منطبق سازد.

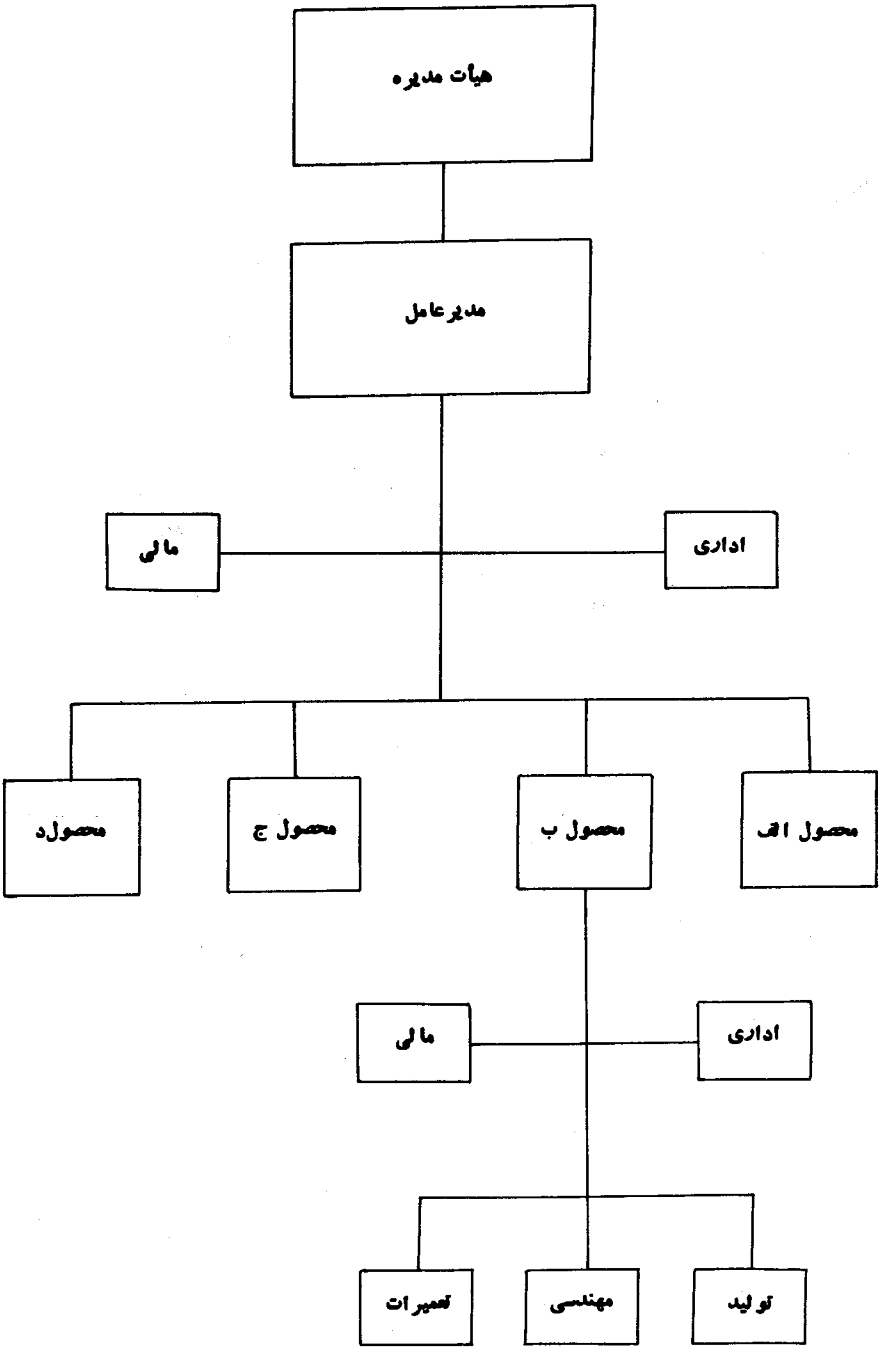
۴. **تضاد و رقابت:** با ایجاد واحدهای تخصصی سازمانی که هر یك بخشی از مأموریت را برعهده دارند، نوعی تضاد یا رقابت میان این واحدها به وجود می‌آید، که در نتیجه، وظایف بدرستی انجام نخواهد شد. با توجه به اینکه هر واحد، وظیفهٔ بخصوصی دارد، هرگاه که تلاشهای هرواحد با تك‌تك واحدهای دیگر یا با کل سازمان تزاحم پیدا کند و مسئول واحد تنها به‌فکر واحد خود باشد، نتیجه‌ای جز بی‌ثمری و تباهی سازمان نخواهد داشت.

۵. **تك بعدی شدن مدیران و کارکنان:** به‌دلیل آنکه مدیران و کارکنان در این نوع سازمانها مجبورند در یك رشته خاص تخصص پیدا کنند و در آن رشته نیز سلسله مراتب سازمانی را بپیمایند، بنابراین امکان رشد و توسعه مدیران چند بعدی برای تصدی مشاغل در سطوح بالا به وجود نمی‌آید و در نتیجه مدیرعامل ناچار می‌شود برای اینگونه مشاغل، از افراد بیرون از سازمان استفاده کند که خود موجب تضعیف روحیهٔ دیگر مدیران می‌شود.

طراحی وظیفه‌ای اداره درصورتی می‌تواند مثمرثمر باشد که تحت مدیریت یك فرد قرار گیرد تا وی بتواند تمام حرکات سازمان را به‌طور هماهنگ هدایت کند؛ ولی اگر به دلیل رشد سازمان، اداره آن از عهده یك مدیر خارج باشد و عدم تمرکز را ایجاب کند، ساخت بر مبنای وظیفه یکی از موانع جدی برای بهبود مدیریت به شمار می‌رود. تجربه نشان داده است که عدم تمرکز در ساخت بر مبنای وظیفه، یك سیکل سینوسی دارد، وقتی شدت مسائل ایجاب می‌کنند که عدم تمرکز صورت گیرد؛ به مسئولان واحدهای مختلف اختیاراتی داده می‌شود ولی به دلیل وابستگی طرفینی آنها و بروز تضاد در سازمان، اختیارات دوباره به صورت متمرکز درمی‌آید.

طراحی محصولی اداره

واحدهای فرعی در روش طراحی محصولی اداره، براساس محصولات شکل می‌گیرند، نه براساس وظیفه؛ و هر یك از واحدها، کلیه عملیات مربوط به تولید، فروش و تدارکات محصول معینی را عهده دارند و دارای ارگانهای سازمانی و پشتیبانی لازم برای انجام



نمودار ۵-۱۰ طراحی محصول اداره

وظایف خود می‌باشند و برمبنای ضوابطی مانند سوددهی، بهره‌وری و غیره به‌طور تطبیقی ارزیابی می‌شوند (نمودار ۵–۱۰).

مزایا

۱. توجه و کوشش خود را متوجه خط تولید می‌کند،
۲. مسئولیت برای سودآوری را در بخشها متمرکز می‌کند،
۳. هماهنگی میان فعالیتهای وظیفه‌ای را بهبود می‌بخشد،
۴. زمینه آموزشهای قابل اندازه‌گیری را برای مدیران کل فراهم می‌آورد،
۵. تنوع کالاها و بهبود در ارائه خدمات را فراهم می‌سازد.

معایب

۱. به مدیران کل بیشتری نیاز دارد،
۲. ارائه خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می‌سازد،
۳. کنترل توسط مدیریتهای رده بالا دشوار می‌شود.

مقایسه طراحی وظیفه‌ای با طراحی محصولی

طراحی وظیفه‌ای اداره، در سازمانهای کوچک قابل اجراست ولی هرچه که سازمان گسترش می‌یابد، فعالیتها آنچنان زیاد می‌شود که این شکل سازماندهی، ایجاد اشکالاتی می‌کند و سرانجام به‌دیوانسالاری منجر می‌گردد. در یك کارگاهی که هزار کارمند دارد و فقط ده الی پانزده واحدفرعی تخصصی‌وظیفه‌ای‌وجود دارد، هماهنگی عملیات برای‌مدیرعالی‌سازمان نسبتاً آسانتراست‌تا هنگامی که سازمان‌پنجاه‌هزارکارمند دارد وخطوط تولیدمتنوعی‌راباکارگاه‌های ناحیه‌ای جداگانه دراختیار دارد؛ در این‌سازمان هماهنگی‌عملیات‌بسیار دشوار خواهد بود.

همینکه سازمان به‌ادارات بیشتری تقسیم می‌شود، هماهنگی و ترکیب عملیات، مسألهٔ عمده سازمانی می‌شود؛ بویژه در سازمانهایی که در ابعاد گوناگون و زمینه‌های مختلف فعالیت دارند. برای حل این مسأله بعضی ازصاحبنظران ایجاد واحدهای نیمه خودگردانی راکه بتوانند به‌طور مستقلتری فعالیت داشته‌باشند، پیشنهاد می‌کنند. ناگفته نماند واحدهای وظیفه‌ای را نمی‌توان به‌طور نیمه مستقل درآورد، زیرا هرکانال عمودی (تولید، بازاریابی و غیره) در سلسله مراتب، فقط یك قسمت تخصصی یاوظیفه‌ای ازکل یك محصول یا خدمت را ارائه می‌دهد. از این‌رو بسیاری از متخصصین سازماندهی، طراحی محصولی اداره و مدیریت پروژه را توصیه می‌کنند.

در مقایسه طراحی وظیفه‌ای با طراحی محصولی، از نظریهٔ سیستمی می‌توان استفاده

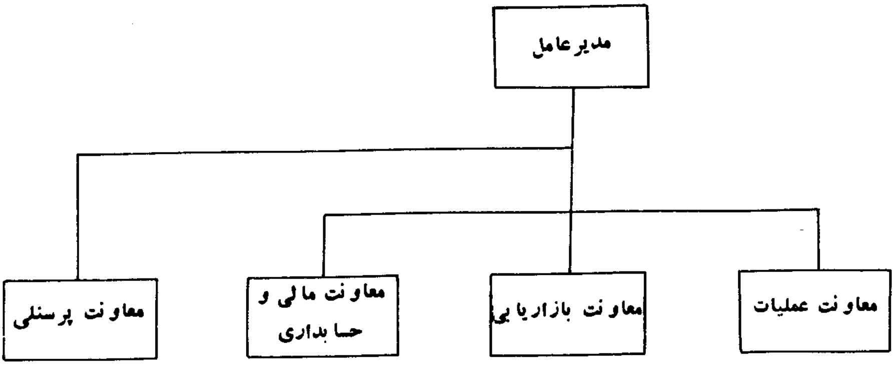
کرد. سازمان، یك سیستم اجتماعی است که برای بازدهی بیشتر، اجزای آن، باید فعالیت بیشتری بکنند. در سازماندهی وظیفه‌ای، همبستگی بسیار شدیدی میان اجزا وجود دارد؛ زیرا اگر هر خرده سیستم(تولید، بازاریابی و غیره)خوب عمل نکند، مجموعه با شکست مواجه خواهد شد. از طرفی ترکیب فعالیتها تنها در سطح عالی سازمان می‌تواند انجام شود، در حالی که در سازماندهی محصولی یا برنامه‌ای، ترکیب فعالیتها در سطوح پایین می‌تواند انجام شود. زیرا هر پروژه، به‌طور مستقیم و بدون نیاز به ترکیب و هماهنگی فعالیتها در سطوح عالی، در سلامت کل سازمان سهیم است. برای مثال، اگر واحدی در تولید محصول یا ارائه خدمت به دولت یا بخش خصوصی موفق باشد، برای سازمان سودآور است و به هماهنگی جزئی با سایر واحدهای سازمان نیاز دارد.

نکته قابل ذکردیگر درسازماندهی وظیفه‌ای، تصمیم گیری است؛از هزاران تصمیمی که درسازمان اخذ می گردد، تنها بخش کوچکی توسط مدیران عالی اتخاذ می‌شود(هرچند که معمولاً مهمترین تصمیمها می‌باشند)، و بیشتر تصمیمها توسط مدیران میانی اخذ می‌شود که به علت اقتدار درازمدت آنان در هر سازمان وظیفه‌ای، بناچار تصمیمهای متعصبانه‌ای می گیرند که با تخصصشان ملازمت دارد. به عبارت ساده‌تر، افراد در سازمانهای وظیفه‌ای، نسبت به اهداف حرفه‌ای (وظیفه‌ای) تعصب دارند و در جهت حصول آنها تلاش می کنند؛ این امر، مسائل خاصی را ــ که نیاز به هماهنگی و هماوری را زیاد می کند ــ به وجود می‌آورد. طراحی وظیفه‌ای از نظر سیستمهای کنترل و برقراری تعادل نیز در سازمانهای بسیار تخصصی مسائل و مشکلاتی را به بار می‌آورد. در یك سازمان، به‌مدیرعامل تنها به چشم منبع هماهنگ‌کننده نگریستن و بر اهداف تولید محصول تأکید کردن واقع‌بینانه نیست و مشکلات زیادی را موجب می گردد. سازماندهی وظیفه‌ای همچنین به هماهنگی به عنوان مسأله اصلی سازمانی در ساختارهای بزرگ معمول در جامعه امروزی اشارت دارد.

طراحی فرایندی اداره

در این روش، فعالیتهای سازمان برمبنای فرایند یا وسائل مورد نیاز برای تولید دسته‌بندی می گردد؛ در این نوع طراحی، افراد و مواد به منظور انجام عملیات خاص، در یك اداره جمع می‌شوند. دلیل استفاده از این روش دستیابی به مزایای اقتصادی و همچنین ماهیت وسائل به‌کار رفته است.

یادآوری: معمولاً واحدهای فرایند (عملیات، مالی، حسابداری، پرسنل و غیره)، به عنوان سطح بعدی واحدهای ناحیه‌ای و . . . هستند.



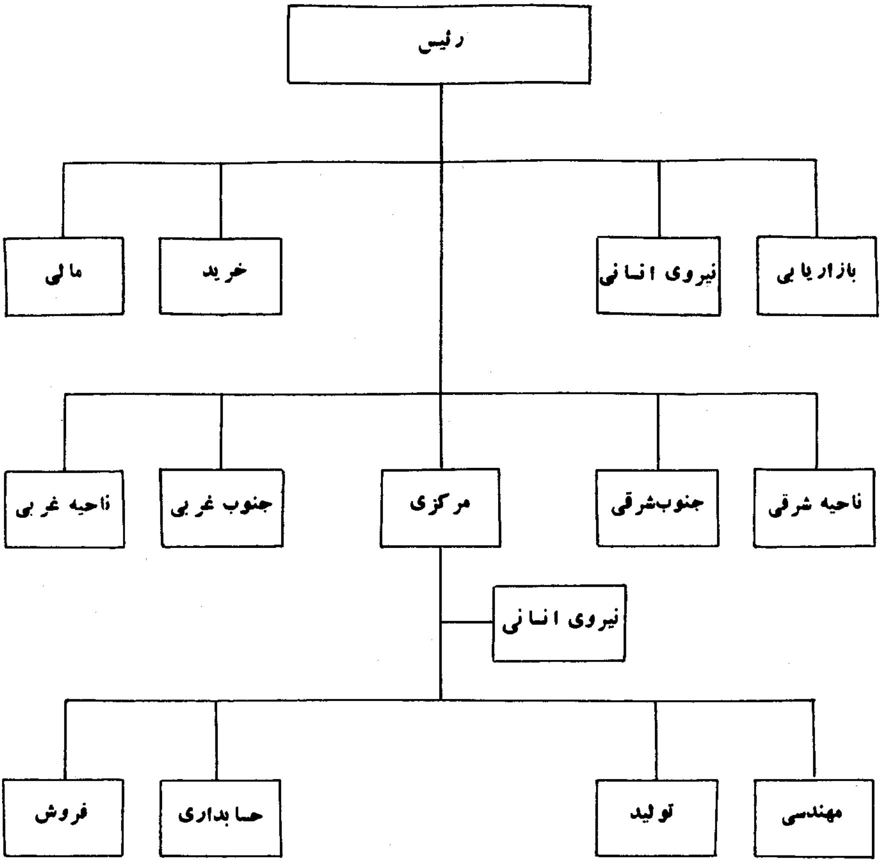
نمودار ۵-۱۱ طراحی فرایندی اداره

طراحی ناحیه‌ای اداره

طراحی اداره برمبنای مناطق جغرافیایی در سازمانهایی معمول است که از نظر مکانی، در یك جا متمرکز نیستند. این روش، بر این اصول استوار است که فعالیتها در هر منطقه یا ناحیه باید گروه‌بندی گردد و به یك مدیر گزارش داده شود. سازمانهای بزرگ بیشتر طراحی ناحیه‌ای را اختیار می‌کنند؛ طراحی ناحیه‌ای، هنگامی مناسب است که هدف آن مشارکت مسئولان محلی در تصمیم‌گیری و بهره‌گیری از اقتصادی بودن عملیات درآن محل باشد. امکانات ارتباطاتی ضعیف نیز می‌تواند دلیلی برای برگزیدن طراحی ناحیه‌ای باشد ولی به‌طورکلی با بهبود روزافزون ارتباطات، نیاز به طراحی ناحیه‌ای تا حدودی برطرف می‌گردد. از دیرباز داشتن شعبه یا واحد در مناطق جغرافیایی مختلف، به عنوان یك زمینه کارورزی عالی برای‌مدیران شناخته شده است. این کارورزی در بخشی از ساخت سازمانی یك تجربهٔ اساسی به مدیر می‌دهد که بعدها می‌تواند برایش بسیار با ارزش باشد و برای سازمان خطر کمتری دارد. این امر بدان‌معنی نیست که سازمان باید براساس ناحیه تقسیم گردد تا مدیران رده‌های پایینتر موفق به کسب تجربه اساسی شوند، بلکه می‌تواند یکی از عاملهایی باشد که در تصمیمگیری در بارهٔ نوع طراحی اداره مورد ملاحظه قرار گیرد.

مزایا

۱. مسئولیتها در سطح پایین نگه داشته می‌شود،
۲. تأکید بر بازارها و مشکلات محلی است،
۳. هماهنگی در نواحی را بهبود می‌بخشد،



نمودار ۵-۱۲ طراحی ناحیه‌ای اداره در یك شرکت تولیدی[1]

۴. از فعالیتهای اقتصادی محلی بهره می‌گیرد،
۵. با منابع محلی برخورد رویاروی دارد،
۶. زمینه آموزش ارزشمندی را برای مدیران کل فراهم می‌کند.

معایب

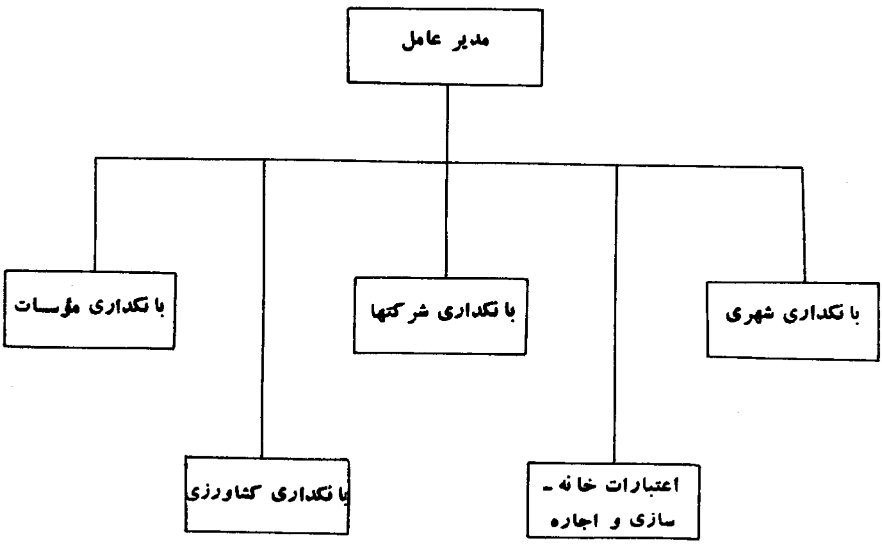
۱. به افراد بیشتری در سطوح مدیر کل نیاز دارد،
۲. خدمات متمرکز و با صرفه را مشکل می‌کند،
۳. مشکلات کنترل توسط مدیران عالی را افزایش می‌دهد.

---

1. Harold Koontz, op. cit., p. 258.

طراحی اداره برمبنای مشتری

طراحی‌اداره برمبنای مشتری درسازمانهای زیادی متداول است؛ عامل کلیدی در دسته‌بندی فعالیتها دراین نوع طراحی، مشتری است و با توجه به وضعیت فعالیتهای سازمان می‌تواند به‌کار رود. به هرحال، طراحی اداره برمبنای مشتری، بندرت به عنوان یك ساختارسازمانی عمده به‌کار می‌رود و معمولاً این نوع تقسیمبندی از ردهٔ میانی به پایین می‌باشد.واحدهای تجاری برای پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان متفاوت از طراحی اداره براین مبنا استفاده می‌کنند و مؤسسات آموزشی، درسها و دوره‌های آموزشی را متناسب با گروههای مختلف دانش‌آموزان و دانشجویان ارائه می‌کنند؛ بنابراین نیازهای متنوع و خاص مشتریان به خدمات معین، سازمانها را مجبور به طراحی اداره بر این اساس می‌کند (نمودار ۵-۱۳).



نمودار ۵-۱۳ طراحی اداره براساس مشتری در یك بانك بزرگ[1]

مزایا

۱. از تأکید برنیاز مشتریان حمایت می‌کند،

1. Harold Koontz, op. cit., p. 264.

۲. به مشتریان این احساس را می‌دهد که عرضه‌کنندگان کالا و خدمات، مسائل آنان را درك می‌کنند،

۳. مهارت در شناخت مشتریان را بیشتر می‌کند.

معایب

۱. ممکن است هماهنگی عملیات را برای پاسخ به تقاضاهای مشتریان مشکل کند،

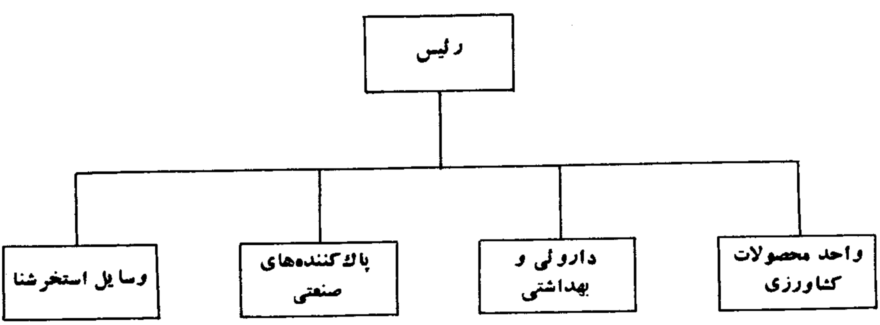
۲. به مدیران و کارکنان ماهر در رابطه با مشکلات مشتریان نیاز دارد،

۳. گروههای مشتریان را ممکن است نتواند همواره خوب تعریف و معنی کند.

طراحی بازاری اداره

طراحی بازاری اداره، نوع جدیدی از سازماندهی است که سازمان را بر اساس بازارها یا کانالهای بازاریابی تقسیم‌بندی می‌کند. این نوع سازماندهی بر بازاریابی و کارامد کردن کانالهای آن تأکید می‌کند و این دو نیز خود تفاوتهایی دارند. روش دوم یعنی طراحی اداره بر مبنای کانالهای بازاریابی، راههایی را که سازمان با مشتری نهایی از آن طریق ارتباط برقرار می‌کند، تحت تأثیر قرار می‌دهد، خواه این راهها به فروشگاههایی که خرده‌فروشی می‌کنند ختم شود یا به فروشگاههای عمده فروش. در حالی که طراحی اداره بر مبنای بازارها، فعالیتها را به گونه‌ای دسته‌بندی می‌کند که کوششهای بازاریابی، در بازارهای عمده مانند بیمارستانها، شرکتهای هوایی، مؤسسات کامپیوتری و غیره متمرکز شوند.

هر دو روش، مانند طراحی بر مبنای مشتری می‌تواند مناسب باشد. این نوآوریها در طراحی اداره به دلیل بین‌المللی شدن سطح فعالیت در سازمانهاست (نمودار ۵-۱۴).



نمودار ۵-۱۴ طراحی بازاری اداره

مزایا

۱. تمرکز بر بازارها و کانالهای بازاریابی را ممکن می‌سازد،

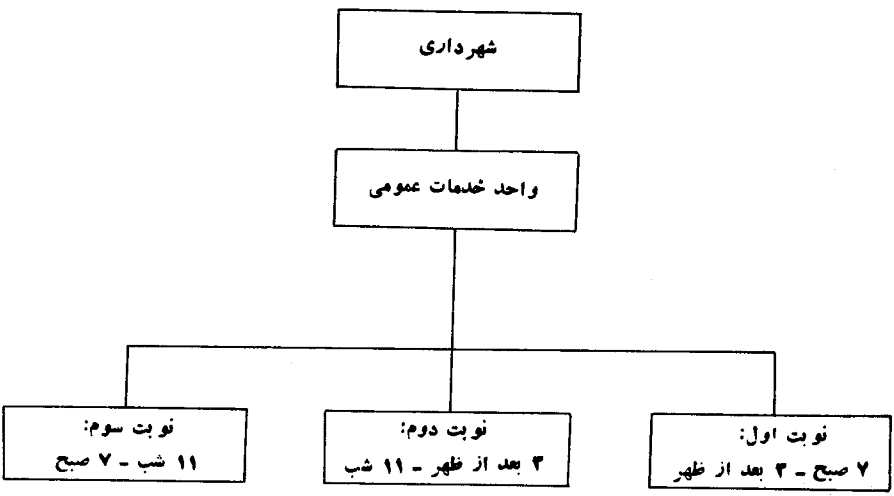
۲. امکان فعالیتهای مؤثر بازاریابی را بیشتر می‌کند.

معایب

۱. سازمان نمی‌تواند تلاشهای خود را بر رشد کالا یا افزایش سود متمرکز کند،
۲. برای آموزش مردم به تفکر درباره کالا به جای بازار، مشکلاتی را ایجاد می کند،
۳. هزینه‌یابی و تمرکز کالا در بخش تولید مشکل است؛ بویژه در مورد کالاهایی که در یك واحد باید تولید شود و در چند کانال توزیع گردد،
۴. هماهنگی میان تحقیق در باره کالا، مهندسی و کوشش برای تولید در بازاریابی چند بخش دشوار است.

طراحی زمانی اداره

طراحی‌زمانی اداره، که فعالیتها را برمبنای زمان دسته‌بندی می کند، یکی از قدیمیترین شکلهای طراحی اداره می‌باشد که معمولاً[۴] در سطوح پایین سازمانی به‌کار برده می‌شود. استفاده از نوبت کاری در بسیاری از سازمانها معمول است، زیرا نوبت روز به دلایل اقتصادی یا تکنولوژیکی، ممکن است نیازهای سازمان را برآورده نکند و لازم باشد سازمان در دو یا سه نوبت کار کند. این شکل طراحی اداره بجز مشکل نظارت، کارایی و هزینهٔ اضافی برای نوبت عصر و شب، مشکلاتی برای مدیریت ایجاد نمی کند.



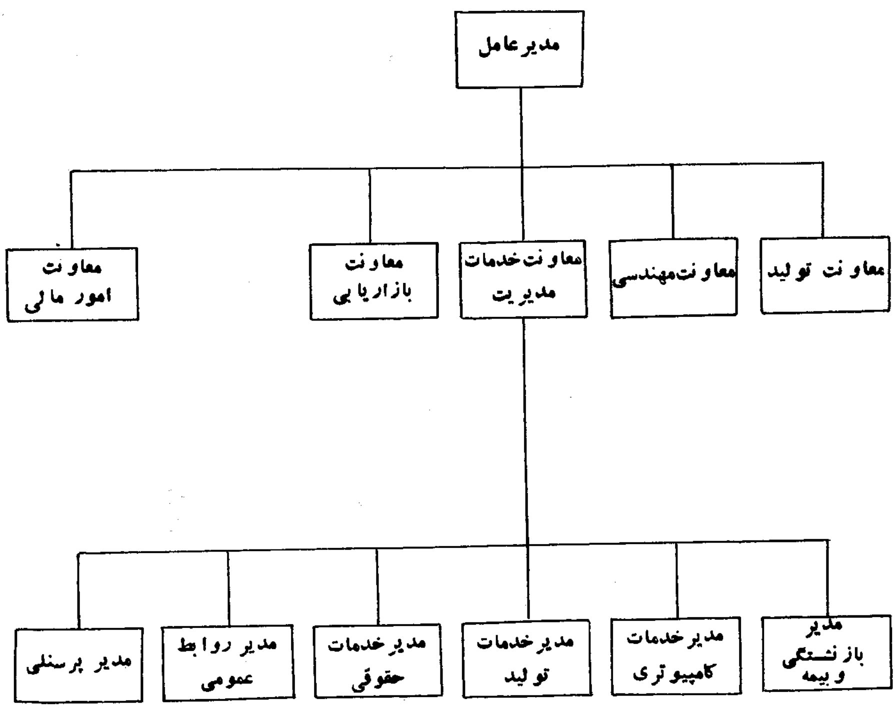
نمودار ۵-۱۵ طراحی زمانی اداره

اداره‌های ستادی (پشتیبانی)

واحدهای ستادی نوعی دیگر از طبقه‌بندی افقی مربوط به‌وظایف اداری سازمان می‌باشد. نیاز به‌واحدهای تخصصی اداری عمدتاً از دو عامل ناشی می‌شود:

۱. توسعه یافتن‌سازمان: همزمان با توسعه یافتن سازمان، تقسیم کار در نواحی‌پشتیبانی مانند بخشهای عملیاتی انجام می‌شود،

۲. پیچیدگی تکنولوژی: هرچه تکنولوژی مربوط به اداره پیچیده‌تر می‌گردد، برای تفسیرقوانین، اداره روابط‌عمومی، انجام تحقیقات بازاریابی و ارائه سایرخدمات‌پشتیبانی، متخصص بیشتری مورد نیاز است. طراحی اداره‌های ستادی(خدماتی)، اغلب به‌عنوان‌نوعی از طراحی اداره به‌حساب نمی‌آید، بلکه اساساً فعالیتهایی را شامل می‌شود که می‌توان آنها را درسایر اداره‌ها انجام‌داد؛ لیکن برای‌پیشبردکارایی یا اعمال‌کنترل، در یك‌اداره‌تخصصی گردآوری شده‌اند؛ بنابراین شایسته است‌آنها را به‌عنوان شکلی از طراحی اداره محسوب داشت. مثالهای صفحهٔ بعد ماهیت و مطلوبیت اداره‌های ستادی را تشریح می‌کند:



نمودار ۵-۱۶ طراحی خدماتی اداره

هر واحد، اداره و بخش یك سازمان می‌تواند حسابداری داشته باشد ولی تجربه نشان می‌دهد که اگر حسابداری در یك اداره تخصصی متمرکز گردد؛ کارایی، دقت و کنترل بیشتر می‌شود. به همین ترتیب کارکنان و سرپرستان یك کارخانه می‌توانند تعمیر ماشین‌آلات و وسائل برقی را خود انجام دهند ولی به تجربه ثابت شده که اگر گروهی متخصص برای انجام تعمیرات داشته باشیم، از کارایی بیشتری برخوردار خواهیم بود. از آنجایی که بیشتر اداره‌های ستادی ــ خدماتی از افراد متخصص تشکیل شده، به‌طورطبیعی برای ارائهٔ خدمت، از افراد عملیاتی ــ صفی استفاده می‌شود (نمودار ۵ــ۱۶).

مزایا

۱. صرفه‌جویی در هزینه با تمرکز فعالیتهای خدماتی در اداره‌های خاص،
۲. بالا رفتن درجه مهارت در زمینهٔ خدمات تخصصی،

معایب

۱. خطر حصول کارایی به قیمت گزاف،
۲. خطر اعمال کنترل بیش از حد توسط واحدهای خدماتی،
۳. استفاده کنندگان ممکن است نتوانند خدمات لازم را دریافت دارند.

تفاوت میان واحدهای ستادی و صفی در این است که واحدهای صفی به طور مستقیم در جهت رسیدن به اهداف مورد نظر تلاش می‌کنند؛ در حالی که واحدهای ستادی به طور غیرمستقیم، و با کمك واحدهای صفی عمل می‌کنند. واحدهای ستادی، بیشتر درجهت نگهداری سازمان (خدمات عمومی، کارگاههای چاپ، روابط عمومی) و یا درجهت کمك به واحدهایی که به‌طور مستقیم درگیر کسب هدف هستند (مطالعات آماده‌سازی، گزارشات تحلیلی، ارائه توصیه در زمینه‌های مختلف و غیره) عمل می‌کنند. سرپرستانی که در عملیات تکنولوژیکی معلومات دارند، مایلند وقت و انرژی خود را در فعالیتهایی به‌کار گیرند که به تخصصشان مربوط می‌شود، فعالیتهای اساسی اداری و پیگیری ستادی نظیر بودجه، پرسنل و تهیه مواد اولیه معمولاً به افراد ستادی واگذار می‌شود. انواع ستادها عبارتند از:

ستاد شخصی

ستاد شخصی، مرکب از واحدها یا پستهای فردی است که شخصاً به یك مدیر اجرایی کمك می‌کنند؛ این‌گونه واحدها و پستها عناوین مختلفی دارند. مدیر اجرایی پرمشغله، احتمالاً هر نوع تکلیفی را به افراد ستاد ارجاع خواهد کرد. افراد ستاد، معمولاً جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها، رفع مشکلات فوری یا ارائه تحلیلهای گوناگون را به‌عهده دارند

و در بیشتر اوقات نامه‌های اداری را تهیه می‌کنند. گزارشها را بررسی کرده و حتی با مدیران رده پایینتر، به نام مدیر اجرایی کار خواهندکرد.

ستاد تخصصی

ستاد تخصصی، نوعی طراحی اداره تخصصی درارتباط با وظایف‌اداری است. حسابداری، پرسنلی، خرید و عملیات‌ماشینی نمونه‌هایی از ستاد تخصصی است. برای مثال، یك‌شرکت تولیدکنندهٔ دندهٔ الکترونیك، برای خرید مواد خام یا نیمه ساخته، استخدام و ارزیابی کارکنان، یا حسابداری به‌وجود نمی‌آید. این فعالیتها صرفاً وظایف پشتیبانی است‌که وقتی در ادارات جداگانه ایجاد شود، تمرکزی از منابع را به‌وجود می‌آورد که منجر به‌تجهیز بهتر، مهارت وکارایی بیشترکارکنان ستادی می‌گردد.

ستاد عمومی

وظیفه واحدهای ستادعمومی مانند سایر گروههای پشتیبانی محدود نیست، بلکه کمکهای گسترده‌ای به‌مدیریت عالی می‌کندکه محدود به‌ادارهٔ خاصی‌نمی‌شود، دو نوع ستادعمومی وجود دارد:

۱. ستاد عمومی فردی (شخصی)،
۲. ستاد وظیفه‌ای.

ستاد عمومی فردی (شخصی): این ستاد، شامل پست‌کمك رئیس است که به‌عنوان چشم وگوش رئیس عمل می‌کند.

ستاد وظیفه‌ای: این ستاد، مانند معاونین بازاریابی، روابط صنعتی، مهندسی و غیره در یك شرکت بزرگ، عمل‌می‌کند؛ یعنی بروظایف موازی درهرکارگاه‌که براساس‌اهداف و منابع‌کل سازمان به‌طور مناسب ایجاد شده، نظارت می‌کند. ستاد عمومی تخصصی در نمودار ۵ـ۲۴ نشان داده شده است.

مزایا و معایب

در یك تقسیم‌بندی عام، طراحی اداره را به‌دو روش فرایندی وروش برمبنای هدف، می‌توان تقسیم‌کرد. مزایای هرروش، معایب روش دیگرمحسوب می‌شودکه در جدول ۵ـ۱ نشان داده شده است.

با نگاهی گذرا برجدول ۵ـ۱ دیده می‌شود هر یك از دو روش طراحی اداره، مزایا و معایبی دارد ولی همسنگ هم نیستند.

سخن کوتاه اینکه مدیر باید شکلی از طراحی اداره را انتخاب کند که با اهداف

	عامل	فرایند		هدف	
		مزیت	عیب	مزیت	عیب
الف	کارایی دراستفاده ازمنابع، تولیدوعملیات	+			−
ب	هزینه هماهنگی		−	+	
ج	قابلیت انطباق وتغییر		−	+	
د	سهولت درسنجش بازده یا نتایج	+			−
ه	آماده‌سازی گسترده مدیران وکارکنان کارآزموده		−	+	
و	آماده‌سازی کارشناسان کارآزموده	+			−
ز	تضاد میان ادارات		−	+	
ج	رضایت مشتری/ارباب رجوع		−	+	

جدول ۵-۱ مقایسه طراحی اداره فرایندی و برمبنای هدف

او متناسبتر است؛ اگر کارایی و هزینه در درجه اول اهمیت باشد، طراحی فرایندی بهتر است ولی اگرهماهنگی و انجام‌کار با محدودیتهای زمانی مهم باشد، طراحی‌اداره مناسبتر است؛ اگر ترکیبی از این نیازها نمایان باشد، ساختار خزانه‌ای (ماتریسی) ممکن است مفید باشد. مفروضات زیر براین جنبه‌های طراحی اداره به طور خلاصه اشاره دارد:

فرض الف: هنگامی که کارایی زیاد و هزینه کم، رموز کلیدی موفقیت باشد؛ سازمان، اداره‌ها را براساس فرایند طراحی می کند.

فرض ب : هنگامی که هماهنگی و رسیدن به‌هدف در زمان معینی موفقیت است؛ سازمان، اداره‌ها را براساس هدف طراحی می کند.

فرض ج : هنگامی که سازمان در محیطی متحول و پیچیده فعالیت می کندو ارائه بموقع کالا یا خدمت امری حیاتی است، ساخت خزانه‌ای مؤثر است.

تعیین استاندارد

آخرین جنبهٔ تقسیم کار افقی، تعیین استاندارد است. استاندارد کردن مشاغل و رویه‌ها بدین معنی‌است که سازمان حوادثی را که به‌طورمرتب اتفاق‌می‌افتند بررسی کرده، روشهای‌صحیح انجام‌آن را به‌تصویب برساند. این استانداردها در استخدام، آموزش و ارزیابی کارکنان و ادارهٔ سازمان به کار می‌رود. درجه استاندارد سازمانهـا، از بسیارکم تـا بسیار زیاد در نوسان است.

بعضی از محققین درجه استاندارد را بـر روی مقیاسی دو بعدی می‌سنجند: بعد اول آماده‌سازی شرح شغل، ویژگیهای لازم برای کسب پست، عنوان، پاداش و سنجش عملکرد است؛ بعد دیگر، استانداردکردن رویه‌های، تصمیم گیری است؛ برای انجام‌کارها وغیره‌باید رویه‌هایی تعیین شود و این‌رویه‌ها هنگامی ازاستاندارد بالایی‌برخوردار است‌که به‌صورت تعاریف یا قوانینی درآید که تمام شرایط را دربرگیرد و بدون استثنا کاربرد داشته باشد.

تقسیم‌کار عمودی

در فصل اول گفته شد در هر سازمان سه رده مدیـریت هست، رده عملیاتی، میانی و عالی؛ هرچه از ردهٔ عملیاتی رو به بالا بـرویم قدرت نیز افـزایش می‌یـابد؛ این پدیده را سلسله مراتب می‌نامند. در این بخش سه جنبه در طبقه‌بندی عمودی را مورد بحث قرارمی‌دهیم:

۱. **تعداد سطوح در سلسله مراتب:** هر سازمان را (برحسب تعداد مشاغل در طولانی‌تـرین مسیر یعنی از پایینترین رده تا بالاترین ردهٔ سازمان، منهای دستیاران و منشیان) می‌توان در یکی از سه سطح بلند، متوسط وتخت، قرار داد،

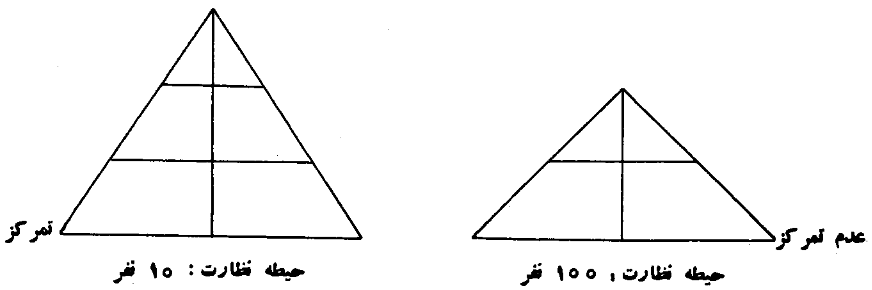
۲. **حیطهٔ نظارت:** کارکنانی در حیطهٔ نظارت هر مدیر هستندکه به‌طور مستقیم به‌اوگزارش می‌دهند،

۳. **درجه تمرکز:** تمرکز هنگامی پدیدار می‌شودکه تصمیمها در ردهٔ بالای ساخت سازمانی اخذ‌گردد. این تمرکز با واگذاری‌تصمیمها به‌مدیران رده عالی وطراحی قوانینی‌محدود کننده (دست و پاگیر) برای مدیران رده میانی وعملیاتی و برقراری‌مکانیزمهای کنترل و بازرسی برای اعمال قوانین مزبور حاصل می‌شود.

رابطه بلندبودن ساخت سازمانی با حیطه نظارت

بلندی ساخت سازمانی با حیطهٔ نظارت نسبت معکوس دارد. هرچه حیطهٔ نظارت محدودتـر باشد، ساخت سازمانی بلندتر خواهد بود. سازمانی را فرض‌کنیدکه هزار کارمند دارد؛ در صورتی‌که یکی از سه حیطه نظارت، ده، بیست یا صد نفرکارمند را انتخاب‌کند، به‌آسانی

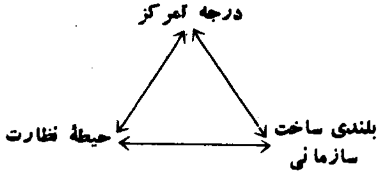
می‌توان دریافت که ساخت سازمانی آن به ترتیب بلند، متوسط یا تخت خواهد بود. در حالت حیطهٔ نظارت گسترده، هر حیطهٔ نظارت صد نفر را دربرمی‌گیرد یعنی ده سرپرست برای هزار کارمند کافی‌ست و این ده نفر سرپرست باید به رئیس سازمان، دربارهٔ کارمندانی که زیر نظر ایشان کار می‌کنند گزارش بدهند؛ در نتیجه دو سطح مدیریت وجود خواهد داشت، یکی ردهٔ سرپرستان و دیگری ریاست سازمان. در حالی‌که با حیطه نظارت ده‌نفره، سازمان نیاز به‌صدنفرسرپرست‌داردکه خود سرپرستان، به‌ده مدیر در رده میانی نیازدارندتا به‌آنها گزارش دهند و به‌این‌ترتیب، مدیران رده میانی به‌رئیس‌سازمان گزارش‌بدهند،دراین حالت سه‌سطح سازمانی‌ایجاد می‌شود وساختار سازمانی بلندتر می‌گردد. (نمودار۵–۱۷).



نمودار ۵-۱۷ سطوح سازمانی

رابطهٔ حیطهٔ نظارت با درجهٔ تمرکز

حیطه نظارت، برتمرکز نیز تأثیر می‌گذارد. درحیطهٔ نظارت گسترده که صد نفرسرپرست به یك مدیر گزارش می‌دهند، وی نمی‌تواند تمام تصمیمها را اخذ کند؛ بنابراین مجبور به تفویض بخشی از اختیار برای تصمیم‌گیری می‌باشد. با حیطه نظارت کوچك، امکان تمرکز برای مدیر وجود دارد؛ ولی هرچه سلسله مراتب بیشتر گردد، مدیران عالی از ردهٔ عملیاتی دورتر می‌شوند و در سازمانهای بسیار متحول، مدیران برای سرعت بخشیدن به فرایند تصمیم‌گیری مجبور به‌عدم تمرکزمی‌شوند. روابط بین بلندی ساخت سازمانی‌وحیطهٔ نظارت و درجه تمرکز در نمودار ۵–۱۸ آمده است.



نمودار ۵-۱۸ رابطه بلندی ساخت سازمانی،حیطهٔ نظارت ودرجه تمرکز

حیطهٔ نظارت و تمرکز، با سبك رهبری وکنترل نیز بستگی دارد که در فصول بعد مورد بحث قرار خواهند گرفت.

تعیین بلندی ساخت سازمان

سنجش بلندی و کوتاهی ساخت سازمانی نسبتاً آسان است؛ به طور کلی مطالعات نشان می‌دهد[۱] هرچه سازمان از نظر اندازه رشد می‌یابد، ساخت آن بلندتر می گردد، و از طرفی، رضایت از شغل و دقت عملکرد، با بلندی ساخت سازمانی نسبت عکس دارد[۲]. صاحبنظران معتقدند هیچ سازمانی به بیش از هفت سطح نیاز ندارد.[۳]

فرضهای زیر در باره بلندی ساخت سازمانی مطرح است[۴]:

فرض الف: افزایش تواناییهای مدیران، منجر به ساخت تخت‌تر می‌شود.
فرض ب : هنگامی که مدیران کارکنان را نادان، تنبل و غیرقابل اعتماد بدانند، ساخت بلند انتخاب خواهند کرد.
فرض ج : هنگامی که‌بیشتر مدیران برای کسب قدرت می کوشند ساخت‌سازمانی بلندتر می‌شود.

تحقیقات انجام شده، به طور کامل از فرضیهٔ «ساخت تخت خوب است» حمایت نمی‌کند[۵]؛ به هر حال نتیجه‌گیری زیر منطقی به نظر می‌رسد:

---

1. Richard Hall, «Some Organizational Consideration in the Professional Relationship» *Administrative Science Quarterly*, no.4 (1967), pp. 461_478.
2. Worthy, «Organization Structure and Employee Morale» American Sociological Review, 15 (1956), pp. 169—179.
3. Elliot Jacques. *Equitable Payment*, (New York: John Wiley and Sons, 1963).
4. Harry, Triandis, «Notes on Design of Organizations» In James D. Thompson, (Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1960).
5. Herbert Kaufman, and David Seidman, «The Morphology of Organizations» *Administrative Science Quarterly*, 15, no. 4 (December 1970), pp. 439_457.

رضایت شغلی مدیران عالی در ساختهای بلند بیشتر از رضایت شغلی سرپرستان در ساختهای متوسط است و در ساختهای تخت بالعکس.

ناگفته نماند که مطالعات چندانی در بارهٔ رضایت شغلی در ساختهای بلند و تخت نشده است.

حیطه نظارت

تعداد افرادی که به یك مدیر گزارش می‌دهند برطول سلسله مراتب، اثر دارد. هرچه حیطهٔ نظارت کوچکتر باشد، طول سلسله مراتب بیشتر می‌شود. این امر به نوبهٔ خود هزینه‌های مستقیم مدیریت راافزایش می‌دهد. هرچه تعداد مدیران مورد نیازبیشتر باشد جمع‌پرداختی حق مدیریت بیشتر است.

نظریه‌پردازان در بارهٔ مزایای کوچکی و بزرگی حیطهٔ نظارت بحثهایی را مطرح کرده‌اند، ولی آنچه که در دنیای واقع رخ می‌دهد چیست؟ خلاصهٔ نتایج مطالعات انجام شده برای تعیین حیطهٔ نظارت واقعی به شرح زیر است:

الف) در بیشتر مطالعات، تنها حیطهٔ نظارت مدیران عالی بررسی شده است،

ب) مطالعات انجام شده، دلالت بر آن دارند که هر چه سازمان گسترده‌تر گردد حیطه نظارت نیز افزایش می‌یابد،

ج) بیشتر مدیران عالی پنج تا شش نفر از مدیران میانی را سرپرستی می‌کنند،

د) شواهدکافی برای قضاوت دربارهٔ حیطهٔ نظارت مدیران میانی و عملیاتی وجود ندارد.

بیشتر محققین، معتقدندکه‌پیش‌بینی حیطه‌نظارت برای تمام سازمانها و در تمام‌سطوح با توجه به‌تفاوتهای فردی مدیران عاقلانه نیست؛بنابراین باید عوامل مؤثر بر حیطه‌نظارت را معین‌کرد. عوامل زیادی بر حیطه نظارت اثر دارند ولی عمده‌ترین‌آنها عوامل شخصی، شغلی و محیطی می‌باشد.

عوامل شخصی

دو متغیرشخصی می‌تواند برحیطه نظارت اثربگذارد، اول نظر مدیر است. اگر مدیر ناچار باشد قدرت بیشتری کسب کند، ممکن است حیطه نظارت گسترده‌تری را ترجیح دهد؛ یا اگر نیازهای اجتماعی مدیر شدید باشد، همکاری با تعداد بیشتری از کارکنان را ترجیح می‌دهد. از آنجایی که مدیران معمولاً داشتن حیطهٔ نظارت‌گسترده را نوعی تشخص برای

خود محسوب می‌دارند، سازمان حیطه نظارت گسترده‌تری می‌یابد.

دومین عامل شخصی، لیاقت مدیر است؛ سرپرستی لایق، گروه بزرگتری را می‌تواند سرپرستی کند، بنابراین حیطهٔ نظارت وی گسترده‌تر می‌شود؛ کارکنان لایق نیز برقراری حیطهٔ نظارت گسترده‌تری را ممکن می‌سازند.[1]

عوامل شغلی

نخستین عامل شغلی، ماهیت شغل مدیر است. اگر مدیر، تمام یا قسمتی از وقت خود را صرف سرپرستی و هدایت کند، در آن صورت حیطه نظارت گسترده‌تر یا محدودتری خواهدداشت.

سایرعوامل، مربوط به‌کارکنان سازمان است؛ یکی از این عوامل، اهمیت نسبی شغل و نیاز شاغل به مشورت با مدیرش است. عامل دیگر، درجه تشابه و استاندارد بودن کار کارمند است. تحقیقات نشان می‌دهد هرچه تنوع در شغل کمتر باشد، حیطه نظارت می‌تواند گسترده باشد.[2]

عامل مهم دیگر، درجهٔ همبستگی کارهای هر اداره است. اگر همبستگی زیادی میان مشاغل اداری باشد، نظارت بیشتری را می‌طلبد و در نهایت به حیطهٔ نظارت محدودتری منجر می‌شود.

دانشمندان علوم رفتاری، پدیده «اندازه‌گروه»[3] را که مشابه با حیطهٔ نظارت است مورد تفحص قرار داده‌اند. نتیجه‌گیری کلی این تفحص، حکایت از آن دارد که گروههای پنج و هفت نفری مناسب می‌باشند، گروههایی که اندازه بزرگتری داشته‌اند به شکل‌گیری گروههای غیررسمی کوچکتری در درون خود، تضاد درون‌گروهی، مواجه شدن با مشکلات بیشتری در هماهنگی، عدم مشارکت همگانی و رضایت شغلی کمتری دچار شده‌اند.

عوامل محیطی

از جمله عوامل محیطی مؤثر بر حیطه نظارت، تکنولوژی است. تحقیقات نشان می‌دهد سازمانهایی‌که تولید انبوه دارند از حیطه نظارت گسترده‌ای در سطح سرپرستی برخوردار بوده‌اند. حیطه نظارت بهینه برای کارهای دستی پنج نفر و برای کارهای خودکار، شش نفر و برای تولید انبوه چهل تا شصت نفر می‌باشد.[4]

هر چه تغییر در محیط سازمان افزایش یابد و هرچه کارکنان از نظر جغرافیایی بیشتر

---

1. William F. Glueck, op. cit., pp. 458—460.
2. Ibid, p. 461. 3. Group Size
4. William F. Glueck, op. cit., p. 462.

عامل مؤثر در حیطه نظارت	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز	کیفیت	امتیاز
تشابه وظایف	یکسان	۱	کاملاً مشابه	۲	مشابه	۳	متفاوت	۴	کاملاً متفاوت	۵
تجمع جغرافیایی	یکجا	۱	در یک ساختمان	۲	ساختمانهای مجزا ولی در یک مجموعه	۳	مکانهای مجزا ولی در یک ناحیه	۴	کاملاً متفاوت در نواحی مختلف	۵
پیچیدگی وظایف	ساده و تکراری	۲	جاری	۴	قدری پیچیده	۶	پیچیده و متنوع	۸	بسیار پیچیده و متنوع	۱۰
هدایت و کنترل	حداقل نظارت	۳	نظارت محدود	۶	نظارت متوسط و دوره‌ای	۹	نظارت مداوم و مکرر	۱۲	نظارت دقیق و دائمی	۱۵
هماهنگی	حداقل روابط با دیگران	۲	روابط محدود با مسیر معین	۴	روابط متوسط و قابل کنترل	۶	روابط نزدیک و چشمگیر	۸	روابط متقابل شدید	۱۰
برنامه‌ریزی	حداقل میدان عمل و پیچیدگی	۲	پیچیدگی و میدان عمل محدود	۴	پیچیدگی و میدان عمل متوسط	۵	تلاشهای قابل ملاحظه که تنها با خط‌مشی جامع قابل هدایت است	۸	تلاش فراوان	۱۰

جدول ۵-۲ جدول ارزش عوامل در حیطه نظارت

پراکنده شوند، حیطهٔ نظارت محدودتر و تعداد آنها افزایش می‌یابند.

مفاهیم ضمنی حیطه نظارت

بیشتر ابهامات در تحقیقات حیطه نظارت از ایـن واقعیت ناشی می‌شود که محققین تعاریف گوناگونی از حیطه نظارت ارائه کرده‌انـد، ولی پاره‌ای از نتیجه‌گیریهای منطقی به شرح زیر می‌تواند باشد:

۱. حیطه نظارت مدیران عالی با سرپرستان فرق دارد،
۲. حیطه نظارت بهینه مدیران عالی پنج تا ده نفر می‌تواند باشد. همچنین حیطهٔ نظارت گسترده‌تر در سطح مدیریت عالی مجاز خواهد بود،
۳. حیطه نظارت در سطح سرپرستی به تکنولوژی و متغیرهای مشابـه آن بستگی دارد.

ارائه یك راه حل کلی برای تعیین حیطهٔ نظارت با توجه به متغیرهای گوناگون، در مجموع دشوار است. بهترین روش اندازه‌گیری متغیرها در هرسازمان محاسبه جدول ارزش می‌باشد. برای مثال جدول ۵ـ۲ نمونه‌ای از جدول ارزش را نشان می‌دهد.[۱]

عوامل مؤثر در حیطه نظارت گسترده		
وضعیت	زیردستان	مدیر
- جاری بودن کار - ثبات نسبی کار - تشابه‌کاری زیردستان - استقلال‌کاری ازیکدیگر - رویه و روشهای رسمی - عدم نیاز به کنترل و نظارت شدید	- ورزیده باشند - نظارت کلی را ترجیح دهند	- ورزیده - آموزش دیده - در فعالیتهای نظارتی کمك دارد - وظایف اضافی‌متعدد و فعالیتهای غیر نظارتی ندارد - نظارت کلی را بر نظارت دقیق ترجیح دهد

جدول ۵-۳ عوامل مؤثر در حیطهٔ نظارت گسترده

۱. جدول ارزش شماره ۵ـ۲ مربوط به‌شرکت هواپیما سازی لاکهید(Lackheed co.) است.

به هر یك از سرپرستان، یك جدول حیطه نظارت سرپرستی داده می‌شود تا امتیازات متغیرها را جمع کرده و حیطهٔ نظارت خود را معین کند؛ بدین‌ترتیب، صرفه‌جویی زیادی در هزینه‌های مدیری ناشی از حیطه‌های نظارت متعدد می‌شود.

سخن کوتاه اینکه، حیطهٔ نظارت عاملی پیچیده است و به دلیل تنوع متغیرها، شواهدی که بتواند مؤید یك حیطهٔ نظارت خاص باشد نامعین است و بعضی از عوامل دلالت بر آن دارند که حیطهٔ نظارت بهینه حتی برای مدیر و کارکنان معین نمی‌تواند همواره ثابت باشد؛ بلکه به تغییرات آن عوامل بستگی دارد (جدول ۵ــ۳).[1]

درجه تمرکز

تمرکز، مقیاس تعیین‌کنندهٔ محل اخذ تصمیم است. تصمیم در ستاد مرکزی یا در واحدهای محلی اخذ می‌گردد. همان‌طوری که قبلاً تأکید شد، سازمان می‌تواند تمام قدرت تصمیم‌گیری یا بیشتر آن را در اختیار ردهٔ عالی قرار دهد، به بیان دیگر تمرکز ایجاد کند؛ یا می‌تواند توسط فرایند تفویض و با کنترلهای مناسب اختیارات را بین رده‌های پایینتر توزیع کند.

پاره‌ای از صاحبنظران اذعان می‌دارند که عدم تمرکز، مدیران بهتری را در سازمان پرورش می‌دهد، به تصمیم‌گیری سرعت می‌بخشد و نیازهای شناسایی (قدرومنزلت) و خودیابی مدیران را بهتر برآورده می‌کند.

مدیران محافظه‌کار، هزینه سنگین کنترل در حالت عدم تمرکز را مورد تأکید قرار می‌دهند.

هماهنگی

هماهنگی را که لازمهٔ پیشرفت‌کارهاست، به شرح ذیل می‌توان تعریف کرد:

هماهنگی، مجموعه‌ای از مکانیزمهای ساختاری و انسانی است که برای مرتبط ساختن اجزای هرسازمان با یکدیگر، برای تسهیل کسب اهداف طراحی می‌شود.

اهمیت هماهنگی

فرضهای زیر اهمیت نسبی هماهنگی را بیان می‌کند:

---

1. James A. Stoner, op. cit., p. 298.

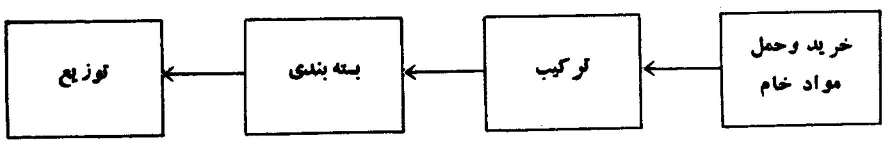
الف) هرچه تقسیم کار بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود،

ب) هرچه وابستگی واحدهای فرعی بیشتر باشد نیاز به هماهنگی بیشتر خواهد بود.

واحد های مختلف هر سازمان را به سه طریق می‌توان به هم مرتبط ساخت[1]:

۱. **همبستگی مجموعه‌ای:** واحدهای فرعی، دریك ارتباط کلی در حرکت کل سازمان سهیمند، ولی به‌طور مستقیم با هم ارتباط ندارند و از حداقل هماهنگی برخوردارند،

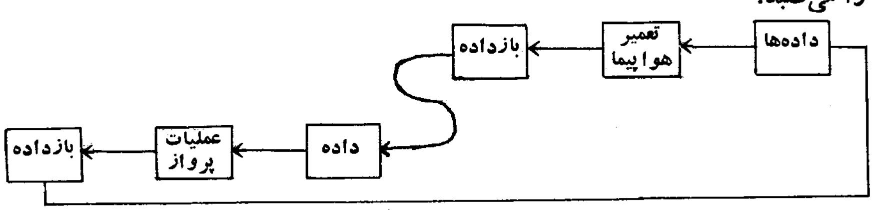
۲. **همبستگی ترتیبی:** در این نوع ارتباط، هر واحد به واحد قبلی خود وابسته است؛ همبستگی ترتیبی هماهنگی بیشتری را نسبت به همبستگی مجموعه‌ای لازم دارد (نمودار ۵-۱۹)،



نمودار ۵-۱۹ همبستگی ترتیبی

۳. **همبستگی مرحله‌ای:** دراین نوع ارتباط، بازده یك واحد، داده واحد بعدی خواهد بود و بالعکس. خطوط هواپیمایی نمونه‌ای از این نوع ارتباط را نشان می‌دهند (نمودار ۵-۲۰).

هنگامی که قسمت تعمیرات، هواپیمایی را بازدید می‌کند؛ هواپیمای سالم بازدادهٔ آن است. این هواپیما برای قسمت عملیات پرواز، داده محسوب می‌شود. پس از انجام عملیات، هواپیما دوباره برای قسمت تعمیر به منظوربازدید، داده خواهد شد. بدیهی است اینگونه ارتباط نزدیك، نیاز شدید به هماهنگی میان واحد عملیات پرواز و واحد تعمیرات را می‌طلبد.



نمودار ۵-۲۰ همبستگی مرحله‌ای

1. James, Thompson. *Organizations In Action*, (New York: McGraw-Hill, 1967), Chapt. 5.

در تحقیق دیگری چهار نوع هماهنگی برای برآوردن چهار نیاز توصیه شده‌است.

۱. **بازدارنده:** هماهنگی در پیش‌بینی مسائل و مشکلات،

۲. **اصلاحی:** هماهنگی در اصلاح وضعیت غیرعادی سیستم و رفع نقائص آن،

۳. **تنظیمی:** هماهنگی در حفظ وضع موجود،

۴. **بهبودی:** هماهنگی در بهبود عملیات سیستم یا خرده سیستمهایی که مسألهٔ خاص ندارند.

هماهنگی اصلاحی و تنظیمی معمولترین آنهاست.

مکانیزمهای هماهنگی

چهار مکانیزم در هماهنگی وجود دارد:

۱. غیررسمی (برنامه‌ریزی نشده)،

۲. برنامه‌ریزی شده (غیرانسانی)،

۳. هماهنگی فردی (برنامه‌ریزی شده انسانی)،

۴. هماهنگی گروهی (برنامه‌ریزی شده انسانی).

سازمانها یك یا چند روش را برای کسب هماهنگی می‌توانند به‌کار برند.

هماهنگی برنامه‌ریزی نشده

هماهنگی داوطلبانه، غیررسمی و بدون برنامه‌ریزی مفصل توسط سازمانها انجام می‌شود، زیرا پیش‌بینی و برنامه‌ریزی یاهماهنگی تمام فعالیتها غیرممکن‌است؛ بنابراین می‌توان گفت همه سازمانها تا حدی متکی به هماهنگی داوطلبانه هستند.

هماهنگی غیررسمی، برمبنای شناخت طرفینی، نگرشهای مشترك و مکانیزمهای روانی قوی برای‌همکاری قراردارد. درهماهنگی داوطلبانه (غیررسمی)، تقسیم کار شدید مسائلی‌را ایجاد می‌کند ولی علی‌رغم این مشکلات هماهنگی غیررسمی وجود دارد. برای هماهنگی داوطلبی در کار، موارد زیر باید صدق‌کند:

۱. هرکارمند باید بداند اهداف خود و واحدش چیست،

۲. هرکارمند باید تصویر روشنی از آنچه نیاز دارد در نظر داشته باشد،

۳. از همه مهمتر این است که هرکارمند باید خود را با سازمان و اهداف سازمان وفق دهد. اگر سازمان برای کارمند واقعاً مهم باشد، برای کسب اهداف سازمانی علاقه نشان خواهد داد،

---

1. Basil Georgopolus & Floyd Mann, *The Community General Hospital*, (New York: Macmillan, 1962).

۴. اگر گروههای کاری خود را به سازمان وابسته بدانند، و به بیان دیگر، به‌کار در سازمان افتخار کنند، موجب تقویت پیوند فرد با سازمان می‌گردد.

در سازمانهایی نظیر نهادها، بیمارستانها و سازمانهای هنری اغلب پیوند شدیدی بین افراد و سازمان دیده می‌شود. در زمانهای بحرانی نظیر جنگ، حوادث ناگهانی، رکود اقتصادی، حس همکاری میان افراد سازمانهای دولتی و تجاری نیز دیده می‌شود.

پیوند شدید کارکنان با سازمان، اغلب نتیجه دقت در انتخاب آنها و گرایش فرد به اجتماعی شدن است. شدیدترین حالت را کارکنانی دارندکه یك فرایند طولانی کار-آموزی، قبل‌از ورود به‌سازمان راطی کرده‌اند؛ برای نمونه از امیران، تکاوران و پرستاران می‌توان نام برد.

هر چه که سازمان گسترده‌تر می‌گردد یا وضعیت سازمان و کارکنان متناسب با خصوصیات مذکور نباشد، لازم است هماهنگی غیر رسمی، با هماهنگی برنامه‌ریزی شده تکمیل گردد؛ ولی هیچ سازمانی بدون‌وجود هماهنگی داوطلبانه نمی‌تواند فعالیت کند.

هماهنگی برنامه‌ریزی شده (غیر انسانی)

در صورتی که شرایط برای هماهنگی داوطلبی فراهم نباشد، یا سازمان بیش از اندازه پیچیده و بزرگ گردد که ارتباطات غیر رسمی کارایی نداشته باشد، مدیر از روشهای برنامه‌ریزی شده برای هماهنگی استفاده خواهد کرد؛ مانند رویه‌های عملیاتی استاندارد و مقررات. اگر مدیر بتواند در چگونگی انجام مسائل، هماهنگی مکرر را به شکل یك رویه، برنامه یا خط‌مشی بیان کند، در وقتش صرفه‌جویی می‌شود. موعد مقرر بر طبق جدول زمانبندی، نمونه‌ای از این روش است. ناگفته نماند که خط‌مشی‌ها، علاوه بر هماهنگی، اهداف دیگری نظیر ارتباطات را نیز دنبال می‌کنند.

هماهنگی فردی

مدیریت و کارکنان، همیشه برداشت یکسانی از خط‌مشی‌ها ندارند؛ هرکس تمایل دارد آنگونه که می‌خواهد و به نفعش هست خط‌مشی را تعبیر و تفسیر کند. با عنایت به این واقعیت روانی افراد، هماهنگی دشوار می‌گردد؛ برای حل این مسأله به کمك هماهنگ کننده فردی دو راه وجود دارد:

۱. **مقام مسئول:** برای حل مشکلاتی که ممکن است در ایجاد هماهنگی پدید آید، استفاده از مسئول مشترك در مورد واحدهایی که نمی‌توانند کارهای خود را با هم هماهنگ کنند، معمولترین روش‌است. مدیر مسئول، نظرات دوطرف رامی‌گیرد و پس ازقضاوت، با استفاده از تمام منابع موجود برای، اثرگذاری بر واحدها تلاش‌می‌کند، چنانچه‌موفق

نشود، با استفاده از اختیاراتش مشکل را حل می‌کند و برای همکاریهای بعدی رویه‌ای را برقرار می‌سازد. هر قدر واحدها، تصمیم مدیر را منصفانه و عملی بدانند به‌همان نسبت مشکل هماهنگی بهتر رفع می‌گردد،

۲. هماهنگ‌کننده: هماهنگی در زمینه‌هایی که از پیچیدگی و دشواری زیادی برخوردار است، پست جداگانه‌ای را می‌طلبد. مانند موارد زیر:

۲ـ۱. مدیر محصول: فردی است که به‌عنوان رابط تمام قسمتهای وظیفه‌ای سازمان عمل می‌کند و فروش وسود بیشتری را موجب می‌گردد،

۲ـ۲. مدیر پروژه: فردی است که به عنوان رابط تمام واحدها درطول مدت پروژه انجام وظیفه می‌کند،

۲ـ۳. مسئول هماهنگی مشتریان: فردی است که به عنوان‌رابط تمام قسمتهای‌سازمان برای یك مشتری عمده، انجام وظیفه می‌کند،

۲ـ۴. دفتر مرکزی: واحدی است که در جهت هماهنگی کلیه اطلاعات برای مشتریان یا ارباب رجوع انجام وظیفه می‌کند.

روش دوم، پر هزینه است؛ زیرا هزینه‌هایی را که به‌طور مستقیم به مدیریت مربوط می‌شود، افزایش می‌دهد از آنجایی که هماهنگ‌کنندگان دارای اختیارات رسمی کمی هستند و در عین حال مسئول نتایج به دست آمده نیز می‌باشند، کارشان بسیار دشوار است. از طرف دیگر هماهنگ‌کنندگان مکانیزمهای نفوذ معینی در دیگران دارند؛ به همین جهت این روش بندرت به‌کار می‌رود، ولی هنگامی که زمان، عامل حیاتی بوده و هزینه عامل عمده‌ای نباشد، روش مزبور می‌تواند مؤثر باشد.

هماهنگی گروهی

هماهنگی ازطریق‌جلسات گروهی نیزمی‌تواند صورت‌پذیرد؛ خواه گروهها، درقالب کمیته‌های گوناگون به‌طورمرتب تشکیل‌جلسه‌دهند، یا درصورت‌لزوم‌دست‌به‌این‌کاربزنند. البته‌هماهنگی گروهی، کارآسانی‌نیست؛زیرا اعضای گروه اغلب برسر ترجیحات‌مشخص، ترجیحات‌سازمانی و اهداف‌سازمان دست به‌جناح‌بندی می‌زنند و توافقشان برروی مسائل،دشوار می‌گردد.

هماهنگی برمبنای اقتضا

بیشتر مدیران واقعاً می‌خواهند چگونگی سازماندهی وهماهنگی خوب را فراگیرند وبدانندکه چگونه می‌توان‌کارها وکارکنان را نظم‌داد تاکارها خوب انجام شود و اهداف سازمانی‌حاصل شود. برای پاسخ به‌خواسته مدیران دو راه موجود است[1]:

1. William F Glueck, op. cit., p. 469.

۱. بپذیریم که روش صحیح برای سازماندهی و هماهنگی وجود دارد:
الف) سبک بوروکراتیک ــ محافظه‌کار،
ب) سبک مشارکتی ــ لیبرال،
ج) سبک میانه.
۲. همواره‌روش‌صحیح و مناسبی برای‌سازماندهی و هماهنگی نمی‌توان‌درنظر گرفت.

تقسیم کار	سبک مدیریت و هماهنگی		
	لیبرال	میانه	محافظه‌کار
افقی:			
رسمیت (میزان استفاده از اسناد، نمودار سازمانی، راهنما و فرمها)	هیچ یا خیلی کم	متوسط	استفاده‌زیاد از نمودار وفرم ومستند سازی
طراحی‌اداره(تخصص گرایی)	طراحی‌اداره برمبنای‌هدف (تخصص گرایی کم)	متوسط	طراحـی اداره برمبنای‌فرایند (تخصص گرایی‌زیاد)
استانداردکردن‌خط‌مشی‌ها، رویه‌ها و مقررات	هیچ	متوسط	زیاد
عمودی:			
بلندی سلسله مراتب	تخت	متوسط	بلند
حیطه نظارت	گسترده	متوسط	کوچك
درجه تمرکز	کم	تفویض‌با دقت	زیاد
هماهنگی	غیررسمی/ برنامه‌ریزی نشده، هماهنگی گروهی به‌کارگیری بعضی‌ازفنون غیرانسانی	هماهنگی فردی و فنون غیرانسانی	به کارگیری پست و رتبه وفنون غیرانسانی

جدول ۵-۴ سابقه سبکهای سازماندهی و هماهنگی

جدول ۵-۴ سابقهٔ سبکهای سازماندهی و هماهنگی به‌سبک‌لیبرال، میانه و محافظه‌کار را نشان می‌دهد.

روش اول از مدل سنتی علوم طبیعی پیروی می‌کند که نحوهٔ عمل هر شیء را ازطریقه مطالعه آن ممکن می‌داند. پاره‌ای از محققان معتقدند برای هر سازمان در تمام حالات راه صحیح سازماندهی وجود دارد.

سبک سازماندهی‌محافظه‌کار، توسط دو گروه نویسندگان نظریه‌پرداز کلاسیک‌مدیریت ومدافعان بوروکراسی، درجامعه‌شناسی‌تشریح و حمایت شده است.

سبک لیبرال در واقع مخالف‌سبک محافظه‌کار است. لیبرالها مدعی هستندکه‌سبکشان انگیزه‌های انسانهای امروز راکشف‌کرده است و بهتر می‌تواند با پیچیدگیهای تکنولوژی جدید خود را وفق دهد. لیبرالها بر سبک رهبری و بویژه اثر آن بر سیستم کنترلی، تعیین هدف، ارتباطات وتصمیم‌گیری تأکید دارند.

سومین سبک و احتمالاً سبکی‌که بیش از همه به‌کار گرفته می‌شود، سبک میانه است. این سبک، گاهی سبک لیبرالها و گاهی سبک محافظه‌کاران را مناسب می‌داند؛ و در بیشتر اوقات مدیر، قسمتهایی از دو سبک مذکور را انتخاب کرده و به کار می‌گیرد. این سبک، تا حدودی صحیح به نظرمی‌رسد ولی معین نمی‌کند چه موقع سبک لیبرال و چه‌موقع سبک محافظه‌کار به‌کار گرفته شود.

عده‌ای از مدیران، به روشی بهینه در سازماندهی اعتقاد ندارند. سازماندهی مؤثر را وابسته به عواملی نظیر محیط سازمان (سرعت تحول، پیشرفت تکنولوژی و وابستگی) و مشخصات فعلی‌اش(پیچیدگی، اندازه وکارکنان)می‌دانند و معتقدندسازماندهی را برمبنای اقتضا بایدانجام‌داد. بیشتر تحقیقات جدید مؤید روش‌اقتضایی درسازماندهی وهماهنگی‌است.

در سازماندهی بر طبق نظریهٔ محافظه‌کار، مسئولیت هماهنگی به عهدهٔ مدیر مسئول واحد گذاشته می‌شود و با مکانیزمهای غیر انسانی تکمیل می‌گردد. در روش میانه، سازمان از هماهنگ‌کننده فردی یا رابط استفاده می‌کند و در سازماندهی لیبرال، از مکانیزمهای غیر رسمی یا تصمیم‌گیری گروهی استفاده می‌شود.

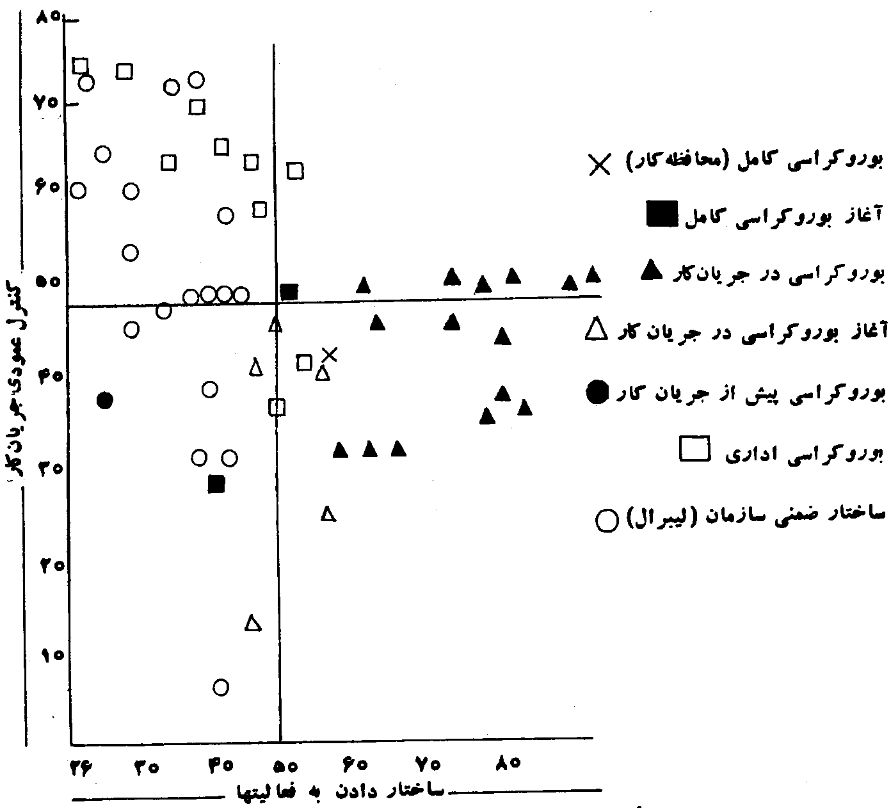
اولین جنبه تقسیم‌کار افقی تشریح شده در این فصل، «رسمیت سازمان» بود. مشاهده اینکه چگونه بوروکراسی‌های محافظه‌کار، کاملاً رسمیت می‌یابند، آسان است. سازمانهای محافظه کار به رسمیت یافتن گرایش دارند، در مقابل، سازمانهای لیبرال در حذف هر چه بیشتر رسمیت می‌کوشند. در واقع مراحلی میان سبکهای لیبرال و محافظه‌کار هست که در نمودار ۵-۲۱ نشان داده شده است.[1]

1. William F. Glueck, op. cit., p. 477.

گرچه بعضی از تحقیقات انجام شده، بین اندازه سازمـان و رسمیت آن، همبستگی زیادی را نشان می‌دهد،[1] در تحقیقات اندکی این مطلب به اثبات رسیده است که رسمیت به خودی‌خود به کارایی منجر می‌شود؛ با این همه تا حـد زیادی رسمیت در سازمـانهای محافظه کار وجود دارد.

فرضهای زیر در این راستا صادق است:

الف) هرچه سازمانی گسترده‌تر شود استفاده از رسمیت بیشتر خواهد بود، **ب)** اگرسازمانی گسترده، درمحیط پایدار از نظر تکنولوژیکی و بازار فعالیت کند، ساخت سازمانی‌اش را رسمی می‌گرداند.



نمودار ۵-۲۱ رسمیت نسبی در سازمان

1. Basil Georgopoulos, and Floyd Mann, *The Community General Hospital*,(New York, Macmillan, 1962).

دومین مقیاس تقسیم کار افقی، طراحی اداره یا تخصصی کردن کارها بود. به‌طور کلی، طراحی اداره برمبنای فرایند، خاص سازماندهی محافظه‌کارانه است. طراحی اداره برمبنای هدف، خاص سازماندهی لیبرال، و روش خزانه‌ای (ماتریسی)، خاص سبك میانه است.

آخرین مقیاس تقسیم‌کار افقی، استانداردکردن فعالیتها بود. برخی از نظریه‌پردازان می‌گویند[1]: هنگامی که دستورات کلی برای کسب اهداف سازمانی به افراد داده شود، رویه‌ها خودبخود معین می‌شوند (لیبرال).

هنگامی که به افراد، اهداف سازمانی و دستورات تفصیلی در باره چگونگی کسب هدف داده شود، رویه‌ها معین می‌شوند به بیان دیگر سازمان رویه‌ها را معین می کند (محافظه کار).

سخن‌کوتاه‌اینکه نسبت رواج رویه‌هایی که به‌طور طبیعی شکل گرفته‌اند به‌رویه‌هایی که از پیش توسط سازمان معین شده‌اند، بیانگر میزان استاندارد بودن سازمان است.

در سازماندهی محافظه‌کارانه، تلاش بر استاندارد کردن هرچه بیشتر رویه‌هاست. زیرا استاندارد شدن رویه موجب افزایش‌کارایی می گردد و مانند نوعی کنترل عمل‌می کند. سازماندهی لیبرال، عکس روش فوق را پیش می گیرد و استاندارد شدن را سبب کاهش خلاقیت کارکنان می‌داند.

در تقسیم‌کار عمودی نیز سبکهای متفاوتی وجود داشت. نخستین مقیاس، بلندی سلسله‌مراتب (خط فرماندهی) بود. همان‌طوری که تشریح شد، هستهٔ اصلی بحث این است که ساخت‌تخت‌برای بهره‌وری و رضایت خاطر و پیشرفت و پرورش‌کارکنان، بهترین‌سبك‌است.

مقیاس دوم تقسیم‌کار عمودی، حیطه نظارت است. نظریه‌پردازان سازماندهی محافظه‌کار معتقدند حیطهٔ نظارت باید کوچك باشد؛ زیرا این امر به مدیر اجازه کنترل بهتر کار را می‌دهد، فرصت بیشتری برای هماهنگی با سایر واحدها در اختیارش می گذارد و امکان دسترسی بیشتر وی به رده بالاتر را نیز فراهم می‌آورد.

نظریه‌پردازان لیبرال، حیطه‌نظارت را بی‌اهمیت می‌دانند و اعتقاد دارند باید‌گسترده باشد. از نظر هزینه، حیطهٔ نظارت گسترده ارزانتر است و به کارکنان امکان تصمیم‌گیری و درنتیجه مشارکت بیشتر را می‌دهد، و موجب رضایت شغلی بیشتر و خودسازی می گردد.

---

1. Selwyn Becker, and Gerald Gordon, «An Enterpreneurial Theory of Formal Organizations» *Administrative Science Quarterly*, no. 3, (1966), pp. 315–344.

آخرین مقیاس تقسیم‌بندی عمودی، تمرکز بود. به‌طور کلی تحقیقات انجام شده، روش اقتضایی را تأیید می‌کند. هنگامی که شرایط برای ساخت سازمانی محافظه‌کار فراهم باشد تمرکز عملی است؛ و در یك محیط با مدیریت لیبرال، عدم تمرکز مناسب است.

بررسیهای اساسی درسازماندهی

تحقیقات در بارهٔ موفقیت ساختهای مختلف سازمانی نشان می‌دهد[1] که به هنگام طراحی سازمان دست‌کم سه عامل باید مورد ملاحظه و بررسی قرار گیرد که عبارتند از: راهبرد (استراتژی)، تکنولوژی و محیط.

راهبرد (استراتژی): از اصول مدیریت است که نقض آن نتایج ناگواری را به بار می‌آورد؛ این اصل می‌گوید: «ساخت سازمانی تابع استراتژی است».[2] رعایت این اصل عملکرد مؤثر سازمان را تضمین نمی‌کند ولی نقض آن موجب عملکرد ضعیف می‌شود.

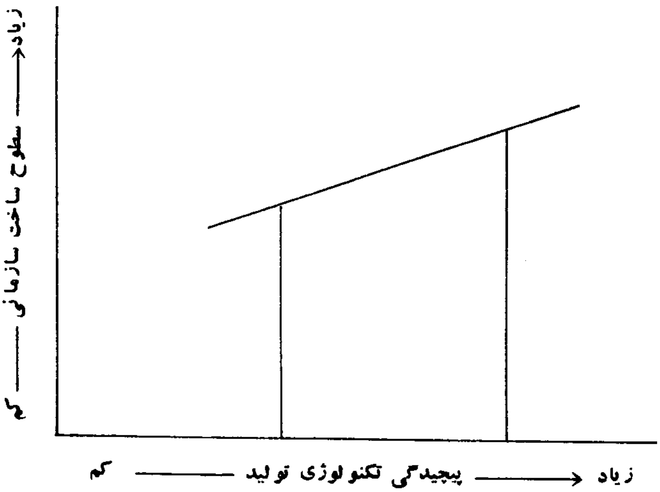
ناگفته نماند ساخت سازمانی را تابع محض استراتژی دانستن، بر اساس این پیش فرض است که داشتن یك استراتژی منسجم اولویت دارد؛ زیرا بدون استراتژی مشخص، مدیر نمی‌تواند ساخت مورد نیاز سازمان را معین کند.

تکنولوژی: مطالعاتِ نشان می‌دهد[3] که نوع کار و تکنولوژی هر سازمان، دو عامل عمده در انتخاب ساخت سازمانی‌اند. برای مثال سیستمهای تولید غیر انبوه، با ساختهای نسبتاً تخت موفقترند؛ درحالی که سازمانهای با تکنولوژی پیچیده و تولید انبوه، باساختهای سازمانی بلند موفقترند (نمودار۵ـ۲۲)؛ زیرا ساخت تخت درسیستمهای تولید غیرانبوه، ارتباطهای فراوان و ضروری روزانه را تسهیل می‌کند و ساختهای بلند، بیانگر جدایی واحدهای برنامه‌ریزی و کنترل تخصصی با واحدهای تولیدی و اجرایی است؛ که البته این‌گونه واحدهای ستادی، سهم بسزایی درموفقیت تولید انبوه و فرایندی دارند. مطالعات دیگری در این زمینه نشان می‌دهد که تکنولوژی یا سیستم کاری در سازمانهای خدماتی و دولتی عامل عمده‌ای در مطالعه ساخت سازمانی مناسب محسوب می‌گردد.

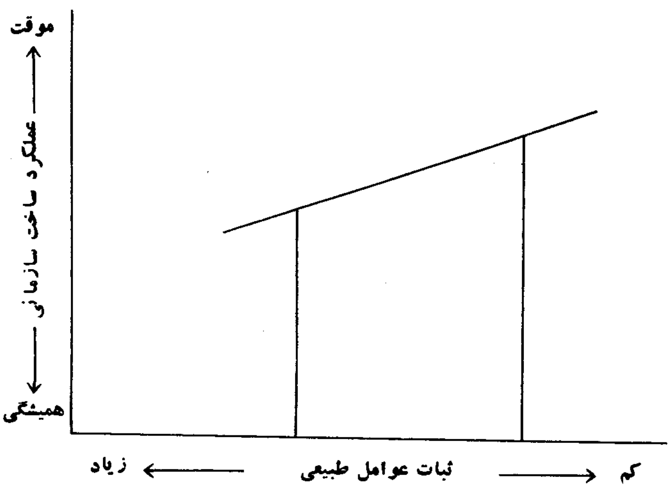
محیط: بررسی دیگری که در طراحی سازمان باید انجام شود، ماهیت محیطی است که سازمان باید در آن فعالیت کند؛ بویژه ثبات نسبی شرایط در آن. به‌طور کلی هر چه

---

1. Alfred D. Chandler, Jr., *Strategy and Structure*, (Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press, 1962), p. 261.
2. Structure Follows Strategy
3. Joan Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice*, (London: Oxford University Press, 1965), p. 211.



نمودار ۵-۲۲ ساخت بلند برای تکنولوژی پیچیده



نمودار ۵-۲۳ ساخت موقت برای محیط ناپایدار

محیط آرامتر و قابل پیش‌بینی‌تر باشد، مدیر بهتر می‌تواند سازمان را بر اساس وظایف و فرایندهای پایدارتری طراحی کند؛ و هرچه محیط ناپایدارتر و بحرانیتر باشد، نیاز بیشتری به ساختهای موقت و قابل انعطافتری می‌باشد (نمودار ۵ـ۲۳).

الگوهای جدید سازماندهی

منطقی‌ترین روش در طراحی سازمان، شناسایی شرایط ویژه محیطی، تکنولوژیکی و استراتژیکی سازمان و انتخاب نوعی ساخت سازمانی است که بتواند بهترین عملکرد را در آن شرایط به‌همراه داشته باشد. از این‌رو الگوهای جدید سازماندهی بررسی می‌شود.

ساخت سازمانی برمبنای پروژه

از سال ۱۳۲۹ (۱۹۵۰ میلادی) به بعد، کارخانه‌های هواپیماسازی، طراحی محصولی اداره را به‌شکل افراطی‌تری ارائه داده‌اند که به مدیریت برنامه مشهور است. مدیریت برنامه برچند نوع است؛ ولی اساساً از نوعی سازماندهی برخوردار است که در آن، کل سازمان به‌بخشهای کوچکتر یعنی گروههای مستقلی مبنی‌بر خطوط تولید محصول تقسیم می‌گردد. به‌این ترتیب اگریك شرکت هواپیماسازی برروی دو پروژه موشك مختلف و دوهواپیمای متفاوت‌کار کند، در این‌صورت شرکت چهارمدیر پروژه یا برنامه خواهد داشت. هرپروژه، واحد مهندسی، بازاریابی، تولید و اداری جداگانه‌ای دارد (نمودار ۵ـ۲۴). در ساخت پروژه‌ای، ضعف یك واحد، کل سازمان را تحت تأثیر خود قرار نمی‌دهد ومشکلات ناشی از سلسله مراتب وکندی ارتباطات کاهش می‌یابد.

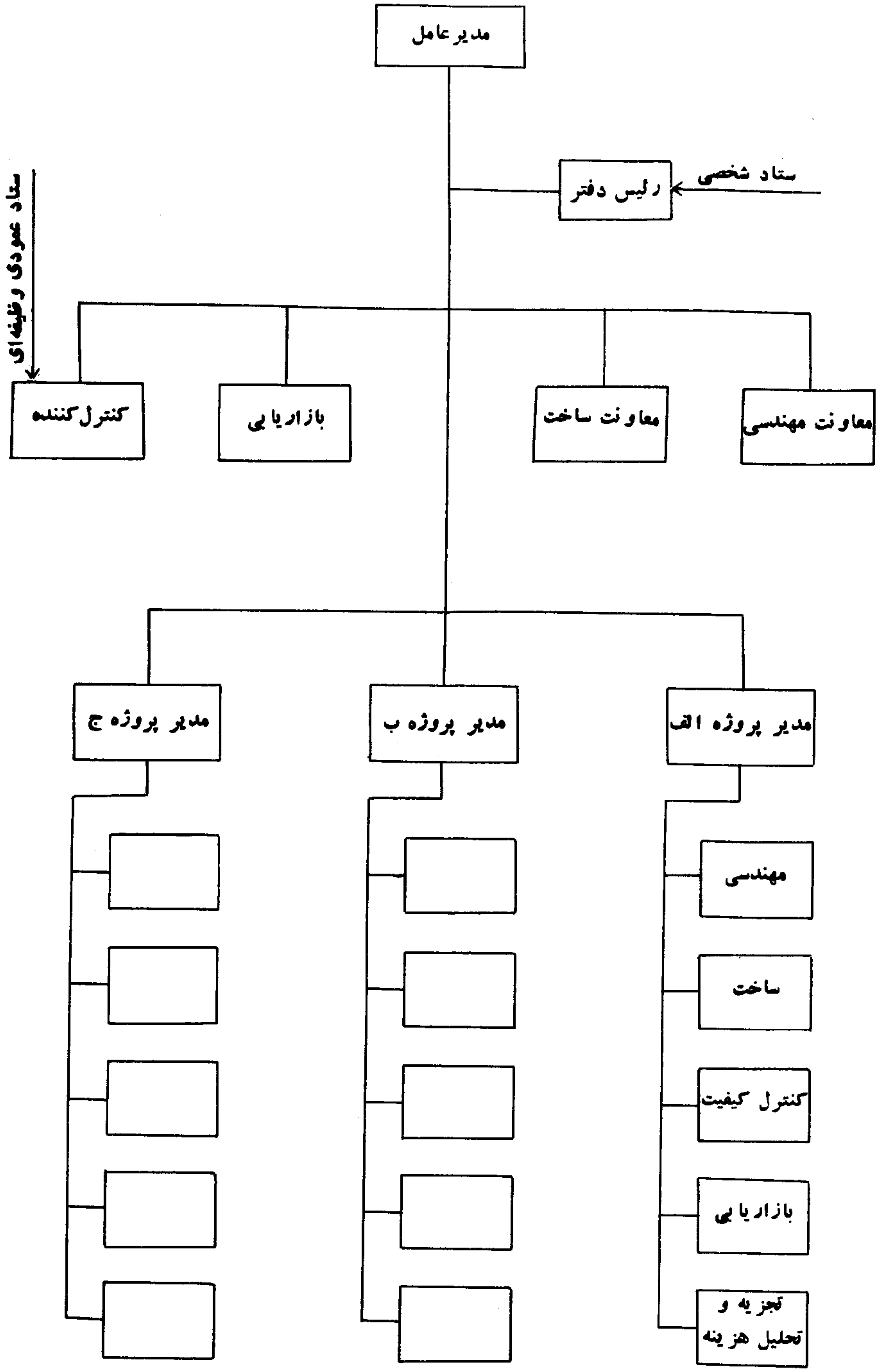
سازماندهی براساس محصول، کنترل محصولات را آسانتر می‌سازد؛ ولی در ساخت پروژه‌ای، ترکیب و هماهنگی فعالیتهای چند پروژه برای کل سازمان نیز مسائلی ایجاد می‌کند و هدایت تمام فعالیتهای گوناگون هر پروژه برای یك نفر دشوار است. ازآنجایی که محصول نهایی توسط یك بخش (هواپیما یا موشك) تولید می‌شود، هدایت عملیات و حفظ مسئولیت آسانتر است. موفقیت این‌شکل سازماندهی در صنعت هواپیماسازی، موجب افزایش کاربرد آن در سایر صنایع شده است.[1]

ساخت خزانه‌ای[2] (ماتریسی)

از سال ۱۳۴۹ (۱۹۷۰ میلادی) به بعد، تلاش فراوانی برای ترکیب ساختهای وظیفه‌ای و

---

1. Howard M. Carlisle, op. cit., p. 334.
2. Matrix Organization



نمودار ۵-۲۴ طراحی اداره برمبنای برنامه

محصولی (مشتری یا ناحیه‌ای)، درشکل جدیدی به‌نام ساخت ماتریسی انجام گرفت؛ به‌این ترتیب که در یك بعد، تخصصهای لازم برای انجام وظایف مختلف تحت سرپرستی مدیران گروههای مختلف قرار می گیرند و در بعد دیگر، محصول یا پروژه‌هایی با مشخصات معین مانند: تاریخ شروع و پایان هر پروژه، اعتبار و مشخصات اجرایی معینی قرار دارند که توسط یك نفرمجری یا مدیرهماهنگ واداره می‌شوند. مجری ازمیان‌کارشناسان (بعد اول)، تخصصهای لازم رابرای انجام عملیات تخصصی درطول دوره پروژه، انتخاب می کند؛ این افراد، درمدت اجرای پروژه تحت نظارت‌مستقیم‌مدیر پروژه قراردارند و در پایان عملیات پروژه، دوباره به گروه تخصصی خود برمی گردند. انتظار می‌رود ساخت ماتریسی مزایای ساختهای وظیفه‌ای و محصولی را یکجا داشته باشد (نمودار ۵-۲۵).

این نوع سازماندهی، در واقع شکل پیشرفته‌تری از سرپرستی چند جانبه است ودر سازمانهای بزرگی که فعالیتهای فنی و پیچیده و متعددی را انجام می‌دهند به کار می‌رود. این‌نوع تقسیمبندی در سازمانهای تحقیقاتی، مراکز آموزشی، مهندسین مشاور مورد استفاده واقع شده است.

ساخت ماتریسی یك تمهید موقت است، نه دائمی، در این ساخت وحدت فرماندهی رعایت نمی‌شود، سلسله‌مراتب و روابط صف و ستاد به نحوی که در اغلب سازمانها متداول است مفهوم ندارد، و از همه مهمتر اینکه یك رشته روابط دائم و مستمر بین واحدهای مختلف سازمان برقرار می‌شود که بدون همکاری نزدیك آنها پیشرفت در اجرای طرحها امکان‌پذیر نیست.

ساخت ماتریسی برای انطباق با شرایط سه‌گانه زیر طراحی شده است[1]:

۱. سازمان مجبور باشد باعوامل محیطی گوناگون مانند مهارت فنی عالی و تقاضای مشتری (ارباب‌رجوع) خود را انطباق دهد،

۲. نیاز به ارتباطات میان افراد و گروهها از ظرفیت ساختهای موجود فزونی یابد،

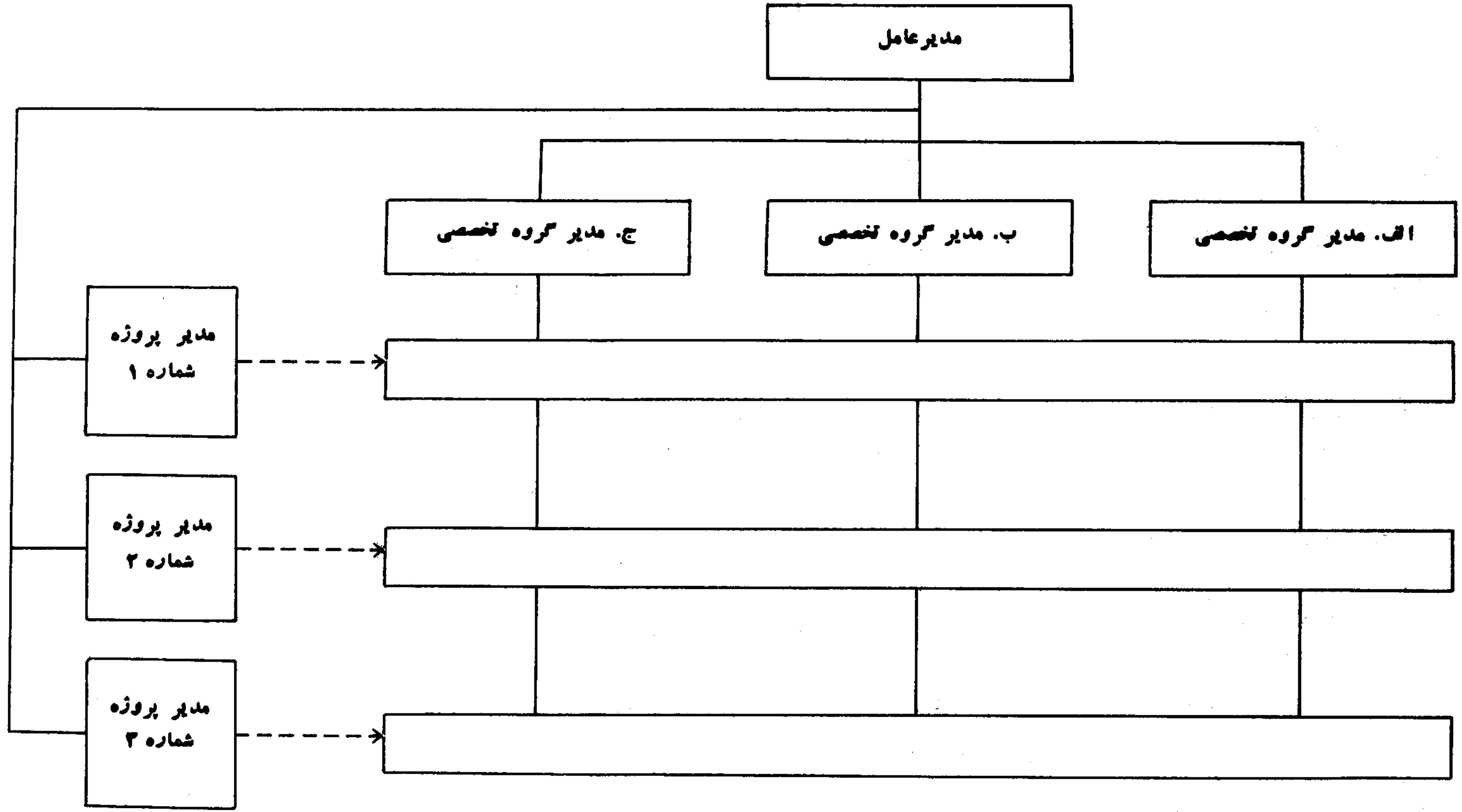
۳. فشار هزینه‌ها و نیاز به عملکرد عالی، انعطاف بیشتری در به‌کارگیری منابع فیزیکی و مالی، و مشارکت بیشتر نیروی انسانی را طلب کند،

با وجود محاسن فراوان ساخت ماتریسی، محدودیتهایی نیز به شرح ذیل برای آن ذکر شده است:

۱. عدم ثبات کارکنان و احتمال عدم اجرای کامل دستورات سازمانی،

---

1. David R. Hampton, *Contemporary Management*, 2th. ed. (New Delhi: McGraw - Hill, 1981), pp. 270– 274.



نمودار ۵-۲۵ ساخت سازمانی ماتریسی

۲. جنگ قدرت فراوان میان مدیران گروهها و مدیران پروژه‌ها،
۳. جلسات مکرر و تصمیم گیریهای گروهی بیش از حد.

ساخت سازمانی با گروههای متداخل

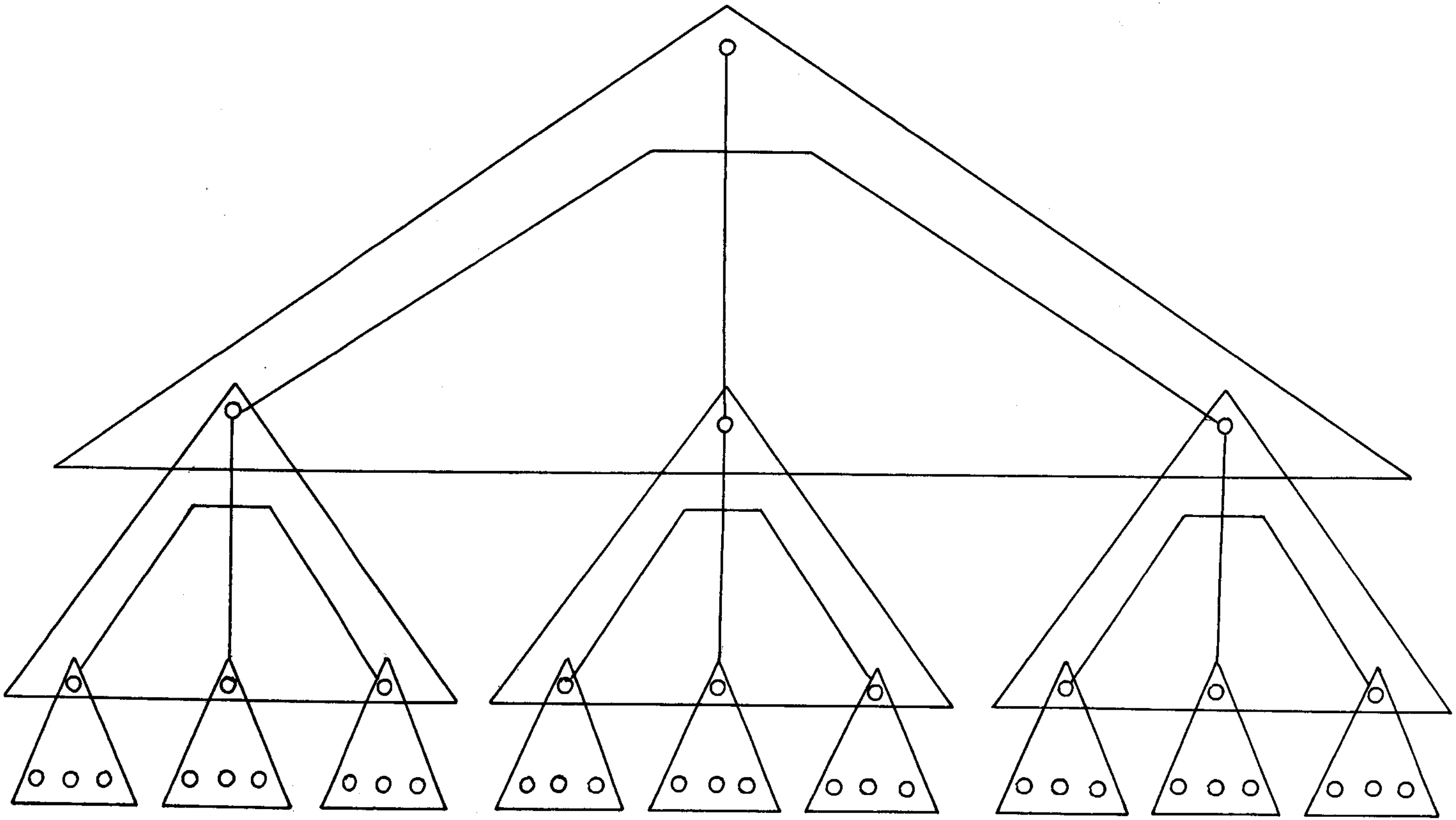
یکی از شیوه‌های مفید در مطالعه سازمان، تجسم آن به عنوان شبکه‌ای از گروههای به‌هم‌پیوسته است. این شیوه به مدیر کمك می کند تا عملکرد کلی سازمان را صرفاً مرهون کیفیت کار گروه‌های کاری نداند، بلکه بههم‌پیوستگی ایـن گروهها را نیز مدنظر داشته باشد. از سوی دیگرمدیر برای ایفای مهمترین نقش خود یعنی نقش ترکیبی، می‌تواند از ساخت سازمانی نیز مدد بگیرد. نقش ترکیبی مـدیر ایجاب می کند تلاشهای فردی را به تلاشهای گروهی و اهداف فردی را به اهداف گروهی بدل سازد. یکی از راههای مؤثر همسو کردن اهداف افراد با سازمان، مشارکت آنان در برنامه‌ریزی، تصمیم گیری و حـل مسأله است. از این‌رو یکی از صاحبنظران[1] پیشنهاد می کند که مدیر باید دست به ایجاد گروه‌های کاری بزند و آنها را در ساخت کلی سازمان از طریق افرادی کـه عضویت مشترك در دو گروه کاری دارند به‌هم مرتبط سازد. این نـوع ساخت سازمـانی را «سیستم اثر بخشی تعاملی مدیریت» نیز خوانده‌اند. همانطوری که نمودار ۵ـ۲۶ نشان می‌دهد سرپرست گروه کاری ردهٔ عملیاتی، عضو گروه کاری ردهٔ بالاتر می‌باشد و این ترتیب در تمام سطوح سازمـان برقرار است؛ در اینگونه گروههای کاری، افراد متخصص نیزقرار داده می‌شوند. گروههای کاری تشکیل شده صرفاً برای ایجاد ارتباطات نیست، بلکه‌برای تصمیم گیری دربارهٔ مسائل مربوط به حوزهٔ کارشان است. این گروههای کاری، با کمیته‌های مختلفی که معمولاً در سازمانها تشکیل می‌شوند متفاوتند؛ زیرا در یك کمیته ضرورتاً اجازهٔ مشارکت کامل به‌اعضا داده نمی‌شود، در حالی که در ساخت سازمانی باگروههای متداخل، مشارکت کامل اعضا، لازم است.

با استفاده از ساخت گروهی، مشارکت در تصمیم گیری و تعامل میان تمامی افـراد، سازمان مورد تشویق قرار می گیرد و امکان تبادل اطلاعات در هر سطح فراهم می‌آید.

بعضی از صاحبنظران[2] این نـوع سازماندهی را به جهت کندی در عمل و توقعی که در اعضای گروههای کاری ایجاد می کند که از آنچه که در واحدها می گـذرد، آگاهی

---

1. Rensis Likert, *Human Organization*, (New York: Mc Graw - Hill Book co., 1967), pp. 49—50.
2. R. Dubin, «Stability of Human Organizations» in *Modern Organization Theory*, ed. Haire, M. (New York: John Wiley, 1961), p.193.



نمودار ۵-۲۶ ساخت سازمانی با گروههای متداخل

یابند؛ مورد انتقاد قرار داده‌اند.

ساخت سازمانی موقتی ویژه (ادهوکراسی)

در مطالعه سازمان، همواره این پرسش مطرح می‌شود که میزان ضرورت ساخت و مقررات تا چه حدی است؟ در پاسخ به این پرسش، ادهوکراسی به جای طرفداری از ساخت مکانیکی و بوروکراسی اداری، از ساخت آزاد و ضوابط محدود حمایت می‌کند.

ساخت سازمانی ویژهٔ موقت، برای انجام کار کلی سازمان بر واحدهای سازمانی کوچك، مردمگرا و نسبتاً خودگردان تأکید دارد. در این ساخت گروههای کاری تشکیل می‌شوند و بر حسب ضرورت برای انجام مأموریت اعزام می‌گردند. از دید ادهوکراسی هنگامی سازمان مطلوب است که‌ازگروههای ویژه تخصصی تشکیل یافته باشد، نه ازبخشهای وظیفه‌ای یا بوروکراتهای دائمی. ویژگی اصلی این الگوی جدید سازماندهی، همکاری گروهی در حل مسائل و انجام کارهاست و اختیارات به‌کسانی تفویض می‌شود که به‌کار ویژه‌ای نزدیکترند.

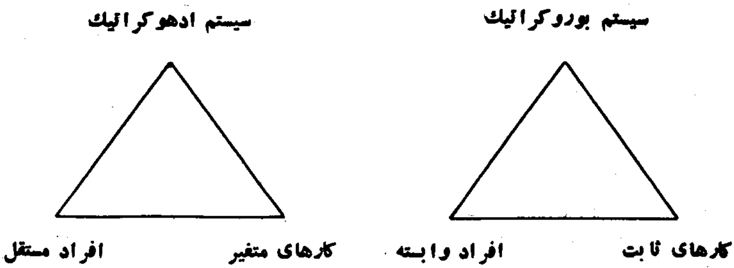
به‌طور کلی، فکر زیربنایی این نوع سازماندهی این است که تنها با فراهم کردن شرایطی که موجب بروزابتکارها، حس مسئولیت و همکاری کارکنان شود می‌توان ازحداکثر توان افراد بهره‌مند گردید. مطالعات انجام شده[1] در سازمانهای مختلف نشان می‌دهد که هرچه ساخت سازمان به ادهوکراسی متمایلتر می‌گردد،از میزان جابجایی و غیبت‌کارکنان کاسته می‌شود و گاهی بهره‌وری و کیفیت انجام‌کارها نیز بهبود می‌یابد. نمودار ۵-۲۷ تفاوت بوروکراسی و ادهوکراسی را نشان می‌دهد. درسیستم بوروکراتیك،کارها ثابتند، و افراد نسبتاً استقلال ندارند، مسئولیت‌پذیرند، در مواردابهام‌کم طاقتند و ارزشهای‌گروهی را برمنافع فردی ترجیح می‌دهند؛ ولی در سیستم‌ادهوکراتیك‌کارها ثابت نیست و افراد از استقلال نسبی برخوردارند.

ویژگیهای برجستهٔ ادهوکراسی عبارتند از:

۱. گروههای کاری موقت،
۲. عدم تمرکز در اختیارات،
۳. مسئولیت‌بخشی اقتضایی،
۴. قوانین و ضوابط محدود.

---

1. Jay Lorsch and John J. Morse, *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, (New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1974), pp.61– 68.



نمودار ۵-۲۷ مقایسه سیستم بوروکراتیک با ادهوکراتیک

مطالعهٔ صدها سازمان نشان می‌دهد[1] که سیستم مدیریت بوروکراتیک برای کارهای مشخص نسبتاً ثابت و جاری مناسب است و سیستم مدیریت ادهوکراتیک برای کارهای نامشخص نسبتاً ناپایدار و غیر جاری، با موفقیت همراه است.

پرسشها

۱. آیا قبل از سازماندهی، آگاهی از وجود نیروها و قابلیتهای آنها ضروری است؟
۲. ظهور سازمانهای اجتماعی را در طول تاریخ بشری مورد بررسی قرار دهید.
۳. در نتایج تخصصی شدن سازمانها بحث کنید.
۴. آیا بهترین الگو برای سازماندهی وجود دارد؟
۵. سازماندهی مجدد برای یک سازمان در چه مراحلی از عمر آن ضرورت می‌یابد؟

---

1. Raymond G. Hunt, «Technology and Organization» *Academy of Management Journal*, vol. 13, no. 3, 1970, pp. 235—252.; William L. Zwerman, *New Perspectives on Organization Theory* (Westport, Conn.: Greenwood Press, Inc., 1970), p.30.

٦

بسیج منابع و امکانات

مقدمه

حوزه امکان و تحقق مجموعه پدیده‌های زندگی انسان یك قلمرو گسترده و بی‌نهایت نیست و پیداست که امر مدیریت نیز مقوله‌ای جدا از این واقعیت نمی‌تواند باشد. همین مسأله مدیر را با وظیفه ویژه‌ای روبرو می‌سازد که اساس آن پرسش زیر است:

چگونه می‌توان با توجه به محدودیتهای موجود، امکانات و منابع را در بازدهی نهایی‌شان به‌کار گرفت؟

این‌پرسش مدیر را برآن می‌دارد که با توجه به‌نقش سازمان در جامعه ومحدودیتهای گوناگون درون سازمانی و برون سازمانی چگونگی بسیج منابع و امکانات را موردمطالعه قرار دهد.

بسیج منابع و امکانات

یکی از وظایف اساسی مدیر، بسیج منابع و امکانات است. این وظیفه مدیر را می‌توان شامل موارد زیر دانست:

۱. مدیریت بازاریابی،

۲. تأمین منابع مالی و سرمایه‌ای (مدیریت مالی)،

۳. تأمین مواد و وسایل (لجستیك)،
۴. ارزیابی، انتخاب و پرورش مدیران(تأمین منابع مدیریت)،
۵. تأمین و استفاده از منابع حقوقی و مقرراتی.

الف) مدیریت بازاریابی[1]

مدیریت بازاریابی، عبارت است از تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی، اجرا و کنترل برنامه‌هایی که هدف آنها ایجاد سطح مطلوبی ازمعاملات بازرگانی دربازارهای منظور نظر هدفهای سازمانی است.

رسیدن به این هدف بستگی دارد به چگـونگی تجـزیه و تحلیل منظم ومشخصی از نیازها، تقاضاهای بازار و واسطه‌ها به‌عنوان پایه‌های تصمیم‌گیری دربارهٔ کالا، قیمت‌گذاری، ارتباطات و توزیع[2].

وظایف مدیریت بازاریابی: مدیر بازاریابی علاوه برآنکه مثل بقیه مدیران وظایفی‌همچون برنامه‌ریزی،سازماندهی،هدایت‌وکنترل‌را به‌عهده‌دارد، باید وظایف زیر رانیز به‌عهده‌بگیرد.

۱ــ۱. تعیین هدفهای بازاریابی، مانند: هدفهای فروش و تعیین سهمیه بازار،
۱ــ۲. برنامه‌ریزی بازار مختلط، که عناصر عمده این برنامه‌ریزی عبارتند از:
ــ محصول،
ــ قیمت‌گذاری محصول،
ــ کانالهای توزیع،
ــ توسعه،
۱ــ۳. سازماندهی،
۱ــ۴. کنترل،
۱ــ۵. بازاریابی و سایر وظایف.

علاوه‌بر وظایف کلی مذکور، یکی از صاحبنظران[3] ایجاد تقاضا بـرای محصول و خدمات ارائه شده سازمان را نیز جزء وظایف مدیر می‌داند. از نظر وی مدیر بازاریـابی

---

1. Marketing Management
2. Philip Kotler, *Marketing Management*, 4th. ed. (India : Prentice-Hall, 1983), p. 22.
3. Ibib, p. 23.

وظیفه دارد «مقدار» ، «زمان» و «خصوصیات» تقاضا را طوری هماهنگ کند که سازمان یا مؤسسه بتواند به اهداف خود برسد. در هر زمان، مقدار واقعی تقاضا برای کالا یا خدمات ممکن‌است «پایینتر»، «مساوی» یا «بالاتر» ازسطح تقاضای موردنظر باشد، زیرا تقاضاهایی که ما با آن‌روبرواییم حالتهای مختلفی دارند:

۱. **تقاضای منفی:** منظور از تقاضای منفی، وضعیتی است‌که ممکن‌است در آن، تعدادزیادی ازبخشهای بازار، کالا وخدمات ارائه شده را نپذیرند و حتی برای اجتناب از این‌نوع تقاضا بهایی نیز بپردازند.

بنابراین مدیر بازاریابی، باید برنامه را به‌گونه‌ای طرح‌ریزی‌کندکه تقاضای منفی را به‌حالت مثبت تبدیل نماید یا اینکه نسبت به عرضه حالتی متعادل بیابد. این نوع بازار را «تغییر بازاریابی تقاضا» گویند.

۲. **عدم تقاضا :** تعداد زیادی از کالا و خدمات ارائه شده فاقد تقاضا هستند. در این‌حالت، مدیر بازاریابی بایدکوشش‌کند هر کالا یا خدمت را به بازاری‌که به آن کالا نیاز دارد ارائه دهد. البته همزمان با این کار باید در جهت تغییرات محیط بازار کوشا باشد و به جهت ایجاد تقاضا، اطلاعات لازمی را درباره کالا یا خدمات، در اختیار دیگران قرار دهد.

۳. **تقاضای پنهان:** وضعیتی است‌که در آن مردم نیاز شدیدی به کالا و خدمات دارند، اما کالا و خدمات واقعی جهت ارضای نیاز وجود ندارد؛ بنابراین مدیر بازاریابی بایددر قسمت «تحقیقات بازاریابی» و «توسعه و تکمیل کالا» به اندازه کافی سرمایه‌گذاری‌کند تا جوابگوی تقاضای پنهان باشد.

۴. **تقاضای کند شونده:** وضعیتی است‌که درآن مقدار تقاضا برای یك‌کالا یا خدمات‌کمتر از میزان قبلی‌آن است و اگرپس از بررسیهای مجدد بازار تدابیر لازم اندیشیده‌نشود، ممکن است این کاهش، افزایش یابد.

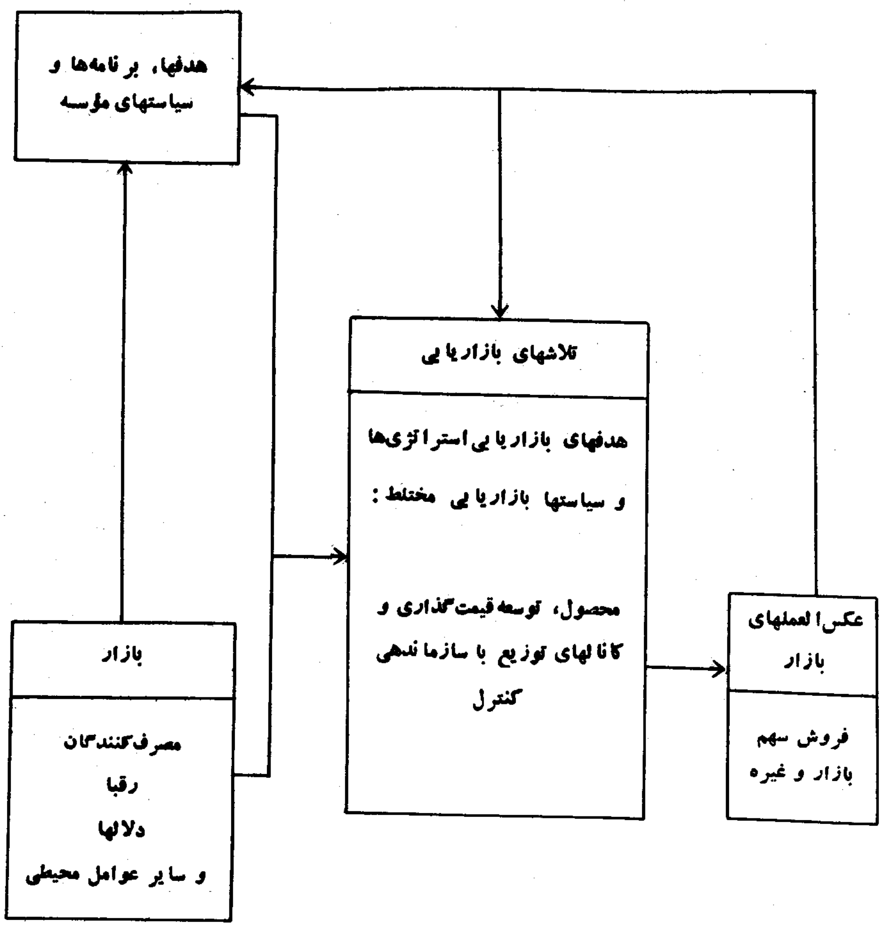
وظیفه مدیر بازاریابی، احیای مجدد تقاضا از طریق توجه به‌موانع موجود جهت روند مثبت تقاضاست.

۵. **تقاضای نامنظم:** وضعیتی است که در آن در دوره‌های زمانی یا فصول خاصی از سال، تقاضا بیشتر از ظرفیت تولیدی سازمان است و یا اینکه گاهی فعالیت تولیدی سازمان کمتر از ظرفیت تولیدی‌اش است. به‌طور خلاصه، زمان تقاضا برای کالا یا خدمات با عرضه آن هماهنگی ندارد. در اینجا تلاش مدیر بازاریابی، باید در جهت انطباق‌عرضه و تقاضای کالا باشد.

۶. **تقاضای کامل:** وضعیتی‌است که در آن، زمان تقاضای کالا با مقدار و زمان عرضهٔ آن

متعادل است؛ بدیهی است که چنین حالتی مطلوب مدیر بازاریابی است و تلاش خود را در جهت حفظ و مراقبت از این شرایط مطلوب متمرکز خواهدکرد.

۷. **تقاضای بیش ازحد:** زمانی است که مقدار تقاضا بسرای کالا و خدمات خیلی بیشتر از عرضه آن است؛ در این صورت وظیفه مدیر بازاریابی است که تلاش خود را مصروف تدابیری‌سازد تا تقاضا کاهش یابد، ازقبیل تعطیل تبلیغات یا حتی تبلیغات منفی و مانندآن.



نمودار ۶-۱ فرایند مدیریت بازاریابی[1]

1. Agrawal, op. cit., p. 347.

۸. تقاضای ناسالم: وضعیتی است که در آن تقاضا برای کالا وخدماتی وجود دارد که به‌صلاح و سلامت مصرف‌کننده، اجتماع و عرضه‌کننده نیست؛ که دراین صورت باید تلاش‌مدیر در جهت عدم تولید یا فروش و ناسالم معرفی کردن کالای موردنظر باشد.

درنمودارهای ۶ـ۱ و ۶ـ۲، وظایف‌مدیربازاریابی را از دو دیدگاه مختلف‌ملاحظه می‌کنید:

حالتهای تقاضا	وظایف بازاریابی	نام رسمی
۱ـ تقاضای منفی	معکوس‌کردن‌تقاضا	بازاریابی تبدیلی
۲ـ عدم تقاضا	ایجاد تقاضا	بازاریابی تحریك تقاضا
۳ـ تقاضای پنهان	ظاهرکردن تقاضا	بازاریابی‌ظاهرنمودن‌تقاضا
۴ـ تقاضای کند شونده	احیای تقاضا	بازاریابی مجدد
۵ـ تقاضای نامنظم	همزمان‌کردن تقاضا	بازاریابی همزمانی تقاضا
۶ـ تقاضای کامل	حفظ تقاضای موجود	بازاریابی تقاضاهای‌ابقایی
۷ـ تقاضای بیش از حد	کاهش تقاضا	بازاریابی‌تقاضاهای‌معکوس
۸ـ تقاضای ناسالم	از بین بردن تقاضا	ضد بازاریابی

نمودار ۶ـ۲ وظایف اساسی مدیر بازاریابی[1]

ب) مدیریت مالی[2]

برای یك سازمان تولیدی یا خدماتی ضروری است‌که بتواند با اداره صحیح در محیطی متحول به ایفای نقش خود بپردازد. مدیریت باید به‌کلیه جنبه‌های عملیاتی سازمان، شامل تولید کالا و انجام خدمات، فعالیتهای فروش و بازاریابی و همچنین وظایفی که موجب حمایت و تقویت سازمان می‌شود، از قبیل امور پرسنلی، آموزش و طبقه‌بندی اطلاعات، اهمیت لازم را بدهد. اکثر سازمانها برای انجام این گونه مسئولیتها، به‌طور گسترده‌ای از اطلاعات و گزارشات مالی استفاده می‌کنند. واژه امورمالی را می‌توان به عنوان مدیریت جریانات پول در یك سازمان تعریف نمود.

1. Philip Kotler, op. cit., p. 23.
2. Financial Management

> مدیریت مالی، عبارت است از : جریان تصمیمگیری مالی براساس جمع‌آوری اطلاعات درارتباط با ثبت و گزارش صحیح آنها، پیش‌بینی وقایع برمبنای مدلهای اقتصادی و تجزیه و تحلیل نتایج اقدامات.[۱]

بنابراین، امور مالی یا مدیریت مالی، رشته کاربردی امور اداری است. به دیگر سخن، اصولی را مورد بحث قرار می‌دهد که درامور مربوط به مدیریت پول مورد استفاده قرارمی‌گیرند. توسعه مدیریت مالی با استفاده از اصول‌حسابداری، اقتصاد و سایر رشته‌ها انجام می‌گردد، با آنکه مدیریت مالی، دارای تئوریها و اصول خاصی است، اساساً با

۱. امور مالی عمومی مقامات حکومتی پولی‌راکه ازمنابع متعدد در اختیار گرفته‌اند، براساس سیاستهای‌خودمصرف‌می‌کنند،مالیاتها وسایروجوهات‌راجمع‌آوری‌می‌کنند واهداف‌غیرانتفاعی‌راتعقیب‌می‌نمایند.	**۲. تجزیه وتحلیل اوراق بهاداروسرمایه‌گذاری** این رشته، توسط افراد و مؤسسات سرمایه‌گذار مورد استفاده قرار می‌گیرد. ریسک‌معاملات اوراق بهادار رااندازه‌گیری می‌نمایند، و بازده احتمالی را ارزیابی می‌کنند.
۳. امور مالی بین‌المللی معاملات بین‌المللی اقتصادی‌میان افراد و ملل را مورد بررسی قرار می‌دهد و با جریانات پول بین کشورها مرتبط است.	**۴. امور مالی مؤسسات مالی** ساخت‌اقتصادی‌یک‌ملت ازقبیل‌مؤسسات مالی، اعتباری، بانکها و غیره راشامل می‌شود. این مؤسسات، پول‌پس‌اندازکنندگان راجمع‌آوری نموده و مبالغ لازم را به نحو مطلوب سرمایه‌گذاری می‌نمایند.
۵. مدیریت مالی‌بخش خصوصی مسائل مالی شرکتهای خصوصی را بررسی می‌کند؛ به جستجوی منابع وجوه با هزینه کم می‌پردازد، و به دنبال فعالیتهای سودآور تجاری می‌رود.	

نمودار ۶-۳ رشته‌های مختلف‌مدیریت‌مالی[۲]

1. John J. Hampton, *Financial Decision Making*, 3th. ed. (India : Prentice Hall Inc., 1983), pp. 3—18.
2. John J. Hampton, op. cit., p. 8.

کاربردهای عملی ارتباط دارد و از دریچه نظام حرفه‌ای، با حسابداری و اقتصاد تمایز زیادی دارد.

رشته‌های مدیریت مالی

مدیریت مالی از نظر تقسیمبندی عملی، شامل پنج رشته تخصصی است؛ درهر رشته، مدیریت مالی با نحوهٔ اداره پول و مطالبات پولی مرتبط می‌باشد، وجه تمایز رشته‌های مالی را باید در تفاوت سازمانهای مختلف در اهداف و مسائل اساسی آنها دانست. بررسی کلی پنج رشته مدیریت مالی در نمودار ۶ـ۳ آمده است.

وظایف مدیرمالی

مدیر مالی، برای دستیابی به اهداف تعیین شده، باید وظایف خود را در چند زمینه انجام دهد. در اینجا ما در یک بعد، ارتباط وظایف مدیر مالی را با سایر واحدها مورد بررسی قرار می‌دهیم و از بعد دیگر می‌گوییم، چه چیزهایی (داراییها یا وجوه) باید توسط مدیر مالی اداره شوند. بدین‌ترتیب جنبه‌های خاص مربوط به نقش مدیر مالی مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۱. وظیفه هدایت به طرف نقدینگی

درمورد داشتن نقدینگی‌کافی به منظور انجام فعالیتهای جاری سازمان، مدیرمالی وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) پیش‌بینی جریان نقدی سازمان: از لوازم‌موفقیت روزافزون سازمان درعملیات این است که قادر باشد صورتحسابهای خود را فوری بپردازد. متناسب بودن جریان نقدی ورودی سازمان، با جریان نقدی خروجی، موضوع بسیار مهمی است. مدیر مالی سازمان باید قادر باشد میزان منابع و زمان ورودآن را از طرف مشتریان(ارباب رجوع)به سازمان تخمین بزند. و این منابع‌را برای پرداخت به بستانکاران و عرضه‌کنندگان‌کالامصرف نماید.

ب) افزایش در وجوه: سازمان، وجوه خود را از منابع مختلفی تأمین می‌کند. در زمانهای مختلف، بعضی از منابع از سایر منابع بهتر و مطلوبترند. در یک مقطع زمانی خاص، منابع مالی قابل دسترس، ممکن است نتوانند به اندازه کافی احتیاجات سازمان را رفع نمایند، یاامکان دارد هزینه‌های متعلقه به این منابع‌برای سازمان‌گران باشد؛ مدیرمالی ابتدا باید وجوه قابل وصول از هر منبع را حساب‌کرده، زمان استفاده از آنها را بداند و سپس در جهت اطمینان از اینکه وجوه مذکور عملاً در دسترس سازمان بوده و پرداخت‌کنندگان متعهد به پرداخت می‌باشند یا نه، گام بعدی را بردارد.

ج) اداره جریان وجوه داخلی: سازمانهای بزرگ، معمولاً حسابهای بانکی متعددی برای انجام کارهای گوناگون و همچنین برای قسمتهای مختلف خود یا برای منظورهای خاصی دارند. پولهایی که در بین این حسابهای داخلی جابجا می‌شوند باید بدقت تحت نظر قرار گیرند. غالباً اتفاق می‌افتد که سازمان، پول نقد اضافی در یکی از حسابهای بانکیش موجود است، در صورتی که در حساب دیگر احتیاج به پول دارد؛ با رسیدگی مداوم به حجم پول نقد در مراکز کار و هر یک از حسابهای بانکی قسمتهای مختلف عملیاتی، مدیرمالی می‌تواند با حداقل استقراض خارجی، به درجه بالایی از نقدینگی دست یابد. کسریها و هزینه‌هایی که به وسیله‌قروض کوتاه مدت تأمین می‌شوند، از جمله دلایلی است که کنترل مصرف و توزیع پول را ایجاب می‌کند.

۲. وظیفه هدایت به طرف سودآوری

مدیرمالی درکسب سود برای سازمان، می‌تواند یك عنصر مهم تشکیلات مدیریت باشد؛ در این نقش، مدیر مالی برمبنای تعلیمات و اقدامات مالی، جریان اطلاعات داده شده را به طرف مرحله تصمیمگیری هدایت می‌کند. برای کسب سود بیشتر، مدیر وظایف زیر را به عهده دارد:

الف) کنترل هزینه‌ها: در بیشتر سازمانهای بزرگ، تشکیلات حسابداری صنعتی مفصلی برای نظارت بر هزینه‌ها، در تمام زمینه‌های عملیاتی وجود دارد. اطلاعات هر روز برآورده می‌شوند و به وسیله‌کامپیوتر، گزارشهای اطلاعاتی مهم ارائه می‌گردند. مدیرمالی، اولین فردی است که از گزارشها مطلع می‌شود و می‌تواند افزایش هزینه‌های محصولات و مراحل تولید را بررسی کرده، آنگاه نظرها و پیشنهادهای خود را مبنی برکاهش هزینه‌ها و تحت کنترل در آوردن آنها ارائه دهد.

ب) قیمت‌گذاری: یکی از مهمترین تصمیمهایی است‌که در باره تولیدات و خدمات اتخاذ می‌شود. سیاستهای‌قیمت‌گذاری، تابع عواملی ازقبیل فعالیتهای بازاریابی، مفروضات سطح فروش، موقعیت سازمان در بازار، وضع رقابت و چگونگی هزینه‌هاست.

درواقع، مدیریت‌مالی‌ابزارهایی‌را‌برای‌تجزیه و تحلیل‌عوامل‌سودزا، جهت‌تصمیمهای قیمت‌گذاری فراهم می‌سازد، و به تحت‌ضابطه درآوردن‌سیاستهای قیمت‌گذاری کمك‌می‌کند.

ج) پیش‌بینی سود: مدیر مالی، معمولاً مسئول جمع‌آوری و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به برآورد میزان سود است. برای این منظور، مدیر مالی باید از میزان هزینه‌های جاری، افزایش احتمالی هزینه‌ها و تغییرات احتمالی، توانایی سازمان درفروش محصولات به نرخ تعیین شده و برنامه‌ریزی شده آگاه باشد. سپس به منظور محاسبه سود، اطلاعات

مربوط باید در یك فرم مالی ثبت شود. هدف از ارزیابی سودی که انتظار می‌رود، این است که آیا این سود، هزینه‌های اولیه پروژه را تأمین می کند یا خیر.

د) اندازه‌گیری بازده مورد انتظار: چون اکثر مواقع سازمان تمامی‌سرمایه خود را به‌کارمی بندد،لازم است که قبلاً راجع به خطر عدم بازگشت سرمایه، بررسی و تصمیمگیری کند؛ بنابراین سازمان، باید محاسبه نماید که آیا بازده سرمایه مصرف شده جهت اجرای پروژه برای پوشاندن ریسك و خطر ناشی از سرمایه‌گذاری کافی است یا نه؟ در نتیجه، بازده مورد انتظار، نرخی است که قبل از اینکه یك طرح پیشنهادی به اجرا درآید، از آن انتظار می‌رود از این‌رو هزینه‌های سرمایه‌ای یکی از عوامل مهم برای تعیین سودآوری است.

۳. اداره داراییها

داراییها، منابعی هستند که سازمان به واسطه آنها قادر به اداره فعالیتهای تجاری خود است. عنوان داراییها به ساختمانها، ماشین‌آلات، وسایل نقلیه، موجودی کالا، وجه نقد و سایر منابعی که سازمان در تملك یا اجاره دارد، اطلاق می‌شود.

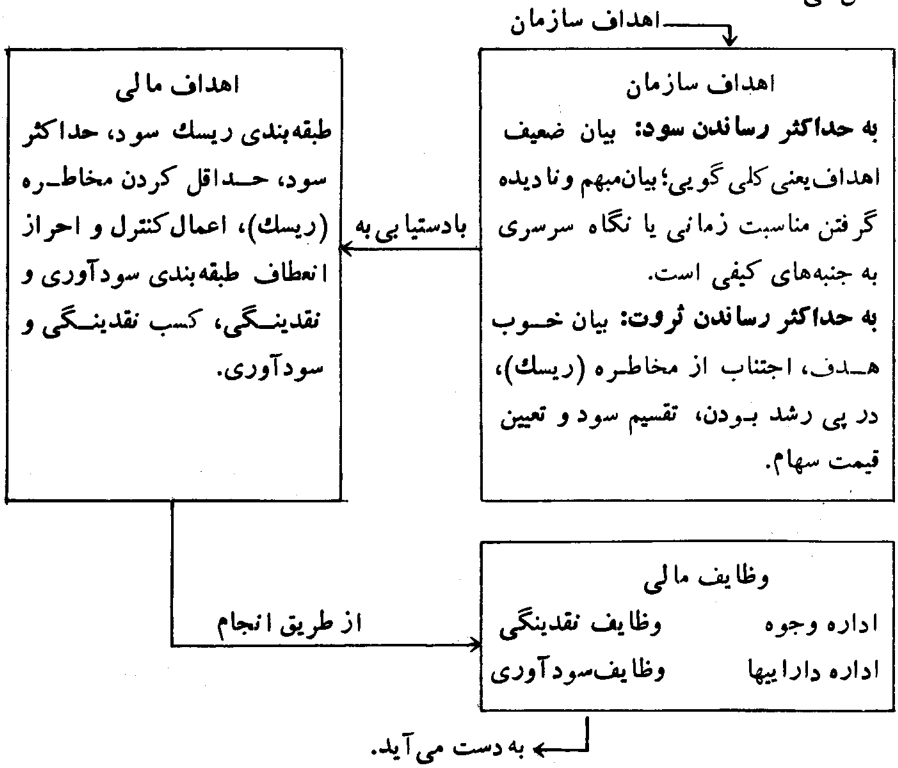
داراییهای سازمان باید با دقت اداره و نگهداری شده، راجع به موارد استفاده از آنها تصمیمهای لازم اخذ شود؛ وظیفه اداره داراییها، بخوبی نقش مدیر مالی را از لحاظ تصمیمگیری مشخص می‌نماید. رؤسای قسمتهای امور مالی ضمن تماس با مسئولین سایر قسمتها، در تصمیم‌گیریهایی که بر نحوهٔ استفاده و بهره‌برداری از منابع سازمان در حال و آینده تأثیر دارد، مشارکت می کنند.

۴. اداره وجوه

به پول نقد نگاهداری شده توسط سازمان، مبالغ قرض شده، همچنین به مبالغ به دست آمده از خریداران سهام عادی و ممتاز، در اصطلاح «وجوه» می گویند. در مورد اداره وجوه، مدیر مالی به صورت یك کارمند ویژه و مشخص در مقابل مدیر عامل سازمان عمل می کند.

مدیر مالی، مسئول نگهداری وجوه کافی برای اداره امور تجاری سازمان، پرداخت صورتحسابها و تخصیص پول برای تأمین مالی است. در ضمن برای پرداخت سود سهام پیشنهادی هیأت مدیره، باید پول نقد کافی در دسترس سازمان باشد. مدیریت وجوه، دارای دو جنبه نقدینگی و سودآوری است؛ در صورتی که وجوه سازمان‌کافی نباشد، ممکن است سازمان موفق به پرداخت بموقع صورتحسابها و وامهانشود. همچنین اگر سازمان روشهای مالی خود را بدقت انتخاب ننماید، متحمل زیانهایی خواهد شد که به نوبه خود سود را

کاهش می‌دهد.



نمودار ۶-۴ رابطه بین اهداف سازمان و وظایف امور مالی[1]

ج) تأمین مدیریت[2]

مدیریت را باید یك حرفه و شغل به شمار آورد، زیرا با توسعه سازمانهای بزرگ دولتی و بازرگانی نیاز به مدیران حرفه‌ای بخوبی احساس می‌شود. در عصر ما، مسئولیت دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم از بسیاری جهات به‌عهده مدیران واگذار شده است؛ بنابراین مدیران باید از قدرت درك سرشاری برخوردار باشند تا بتوانند به نحو صحیح و کارامدی مدیریت خود را اعمال نمایند و از عهده مسئولیت برآیند.

ازاین‌رو، جلب همکاری افراد توانا یا کشف استعدادها و پرورش آنها به‌طوری که به مدیران توانایی تبدیل شوند، در تأمین منابع مالی از اولویت خاصی برخوردار است.

1. John J. Hampton, op. cit., p. 18.
2. Management Development

در سازمانهای کنونی، فرایند تصمیمگیری بسیار پیچیده و مشکل است و آگاهی مدیر به تمام جنبه‌های کاری سازمان به علت تنوع دامنه علوم مورد نیاز امکان‌پذیر نیست؛ از این‌رو مدیر حداقل باید مهارتهای زیر را دارا باشد:

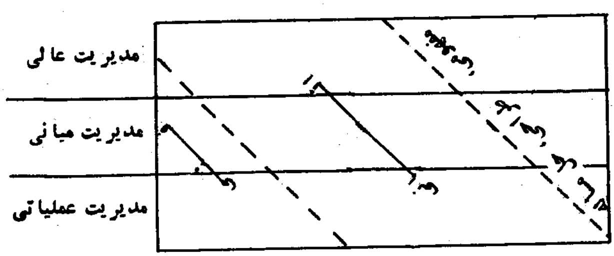
۱. مهارتهای مدیر

به طور کلی مدیر، باید سه نوع مهارت عمده را دارا باشد[1]:

۱-۱. مهارت فنی: توانایی حاصل از تجربیات، آموزش و کار آموزی لازم برای به‌کارگیری: دانش، روشها، فنون و تجهیزات لازم برای انجام کارهای خاص،

۱-۲. مهارت انسانی: به این معنی‌که فرد، توانایی کار با دیگران را داشته باشد و بتواند از ایشان در انجام وظایف واگذار شده، بخوبی استفاده کند،

۱-۳. مهارت نظری: این مهارت، شامل قدرت درك پیچیدگیهای تمام سازمان و درك جایگاه عملیات خود فرد در سازمان است. این دانش به فرد اجازه می‌دهد تا مطابق با اهداف‌کل سیستم عمل کند. ترکیب متناسب این مهارتها با پیشرفت فرد درمدیریت از پست سرپرستی به مدیریت عالی تغییر می‌کند. این موضوع در نمودار ۶-۵ نشان داده شده است.



نمودار ۶-۵ مهارتهای مدیری لازم، در سطوح مختلف سازمانی

همین که فردی از سطح پایین به سطوح بالاتر سازمانی ترفیع می‌یابد، برای‌اینکه مثمرثمر باشد، به مهارت فنی کمتر و مهارت مفهومی بیشتری نیاز دارد. سرپرستان سطوح پایین نیاز قابل توجهی به مهارت فنی دارند، زیرا غالباً از آنان خواسته می‌شود تکنسین‌ها

1. Robert L. Katz, «Skills of An Effective Administrator» *Harvard Business Review*, vol. 33, no. 1 (January - February, 1955), p p. 33—42.

و سایر کارمندان را در بخشهای خود آموزش بدهند تا کارامد شوند؛ از سوی دیگر، مدیرعاملها در یك سازمان تجاری، نیاز به دانستن چگونگی انجام تمام کارها در سطح عملیاتی ندارند. به هر حال، آنان باید بتوانند چگونگی ارتباط تمام این وظایف را در کسب اهداف کل سازمان تشخیص دهند.

یکی دیگر از صاحبنظران، مهارت دیگری را برای مدیر لازم می‌داند وآن، مهارت طراحی و حل مسأله است. مدیر باید توان حل مسأله را به طریقی‌که به نفع سازمان تمام شود، داشته باشد؛ کارایی مدیر بویژه در سطوح عالی، در گرو یافتن راه‌حلهای عملی برای مسائل سازمان است[1].

در حالی که میزان مهارتهای فنی و نظری مورد نیاز در سطوح مختلف مدیریت تفاوت دارد، وجه اشتراکی‌که در تمام سطوح قطعی می‌نماید، مهارت انسانی است.

همانطوری‌که ذکر شد، «مهارت انسانی» حائز اهمیت فراوان است. بنا به‌گزارشات انجمن مدیریت امریکا[2]، اکثریت مطلق ۲۰۰ نفر مدیری که در یك بررسی، شرکت داشتند همسخن بودند که مهارت یك مدیر اجرایی، توانایی وی در کار با مردم است.

۲. اجزای مؤثر در مهارت انسانی

اگر مهم بودن مهارت انسانی را بپذیریم، سپس باید مشخص کنیم که اجزای مهارت انسانی چیست؟ مهارت انسانی از سه جزء تشکیل می‌یابد[3]:

۲-۱. درك رفتارگذشته: دانستن چرایی رفتار افراد برای مدیران لازم است. اگر بخواهید کارها از طریق افراد دیگر انجام گیرد، باید بدانید چرا آنان دست به رفتار خاصی می‌زنند؛ انگیزه آنان چیست، به دنبال چه هدفی هستند، چه چیزی در افراد ایجاد انگیزه می‌کند و چه چیزی الگوی ویژه رفتاری افراد یا گروهها را شکل می‌دهد؟

۲-۲. پیش‌بینی رفتارآینده: گرچه درك رفتارگذشته برای رشد مهارتهای انسانی مؤثرو مهم است، ولی به تنهایی‌کافی نیست. اگرعده‌ای را سرپرستی می‌کنید درك چرایی رفتار روز گذشته آنان‌لازم است، ولی مهمتر ازآن توان پیش‌بینی چگونگی بروز رفتارشان درامروز، فردا، هفته بعد و ماه بعد تحت شرایط مشابه و همچنین تحت شرایط محیطی متغیر می‌باشد. بنابراین، سطح دومی از مهارت‌که مدیران لازم دارند، پیش‌بینی رفتارآینده‌است.

---

1. Harold Koontz, op. cit., p. 402.
2. American Management Association
3. Paul Hersey & Ken Blanchard, *Management of Organizational Behaviour*, 4th. ed. (New Delhi: Prentice Hall, 1983), pp. 5–10.

۳-۲. هدایت، کنترل و تغییر رفتار آینده: اگر بخواهید در نقش مدیر یا رهبر مؤثر باشید، به کاری بیش از درك تنها و پیش‌بینی رفتار نیاز دارید که این خود مستلزم رشد مهارتهایی در هدایت، کنترل و تغییر رفتار آتی افراد است؛ چنانکه گفته‌اند، مدیریت نفوذ در دیگران، جهت کسب اهداف است.

۳. آموزش مدیران

تحولات تکنولوژیکی و توسعهٔ علوم، تأثیرات شگرفی بر مدیریت داشته، تا جایی که آموزش و تربیت مستمر مدیران را امری الزامی ساخته است. در زمینهٔ لزوم ضرورت آموزش مدیران آرای متعددی مطرح شده است.

۱. عده‌ای اعتقاد دارند، مدیر نیازمند آگاهی به کلیت معینی از دانش و مهارت، جهت درك افراد در محیط کار و به‌کاربردن مؤثر روابط انسانی است،

۲. دسته دیگری معتقدند که تعداد کمی ازمدیران ازطریق تجربه این مهارتها را کسب می‌کنند ولی هیچ‌کس با این مهارتها زاده نشده است،

۳. گروهی می‌گویند، سازمانها مایلند که مدیران، روش‌درست ایجاد روابط انسانی را به‌کار گیرند.

در آموزش مدیریت با توجه به تحولات حال و آینده سه مشخصه به چشم می‌خورد که در نمودار ۶-۶ نشان داده شده است.

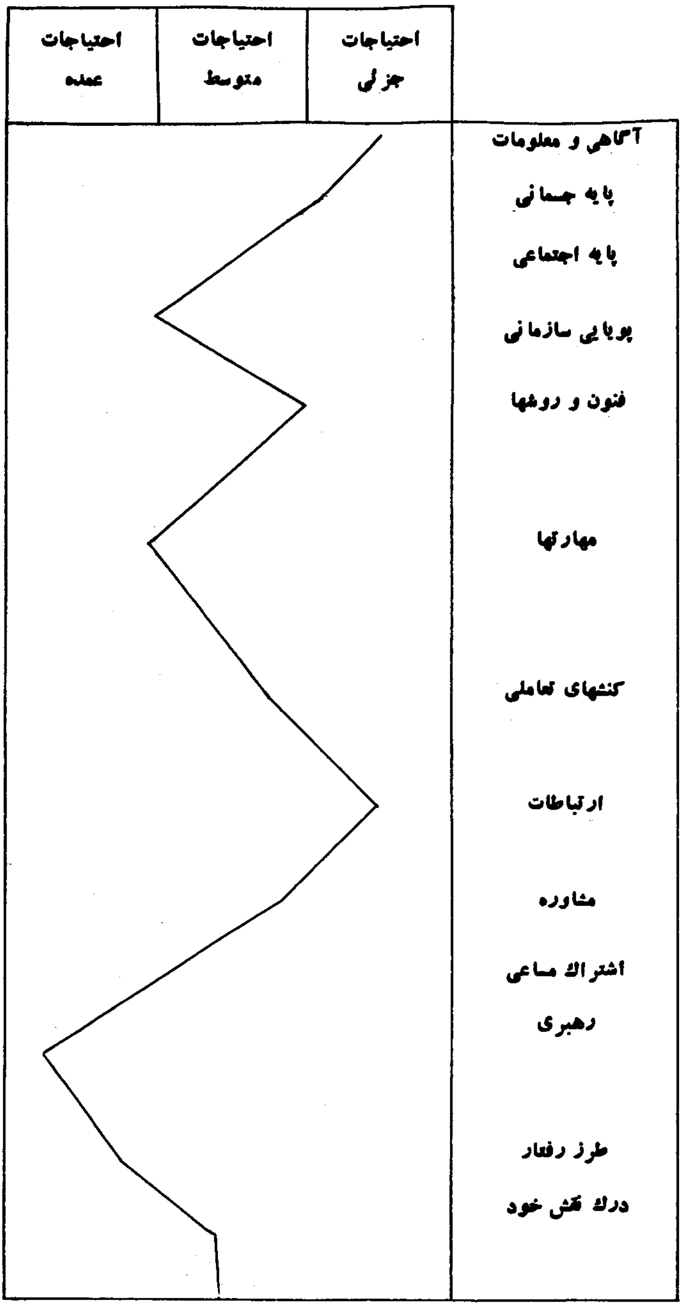
د) مدیریت لجستیك[1]

در فرهنگهای لغت، «لجستیك» را با عباراتی از قبیل، عرضه، توزیع، نگهداری مواد و به کارگیری پرسنل، علم محاسبه، علم تدارکات، لشکرکشی و مفاهیمی از این نوع معنی کرده‌اند. در فرهنگ نظامی، لجستیك اصطلاحی است که به پاره‌ای از فعالیتهای مربوط به پشتیبانیهای عملیات نظامی اطلاق می‌شود. در عین‌حال معانی دیگری مانند هنر زندگی و رزمیدن و علم طرح‌ریزی و محاسبه را نیز برای آن به کار برده‌اند.[2]

بنابراین، لجستیك ترکیبی از تمام فعالیتهای متعدد، از بهبود وضع روحیه و رفاه پرسنل گرفته تا فعالیتهای سنتی مدیر را دربرمی‌گیرد. این فعالیتها، بیشتر در رابطه با کنترل درآمد و صدور مواد، حمل و نقل، انبارداری، کنترل موجودی و سفارش مواد، مطرح

---

1. Logistical Management
2. *The Concise Oxford Dictionary*, 5th.ed. (Great Britain: Oxford University Press, 1974).



نمودار ۶-۶ پرورش مدیر

می‌گردد. وظیفه اصلی بازرگانی لجستیك، ایجاد «مکان و زمان مطلوب» برای کالاست. به‌طوری که بتواند از نظر مکان، زمان و مقدار جوابگوی تقاضای مصرف‌کننده باشد.

تجربیات حاصل از جنگ جهانی دوم، تحول شگرف حاصل از اختراع سلاحهای هسته‌ای، هواپیما، موشکها و سرانجام وسائل مخابراتی و الکترونیکی، کامپیوتری پس از جنگ، اهمیت پشتیبانی لجستیکی و ایجاد سازمانها و سیستمهای بهتر و مدرنتر و قابل اعتمادتری را مطرح نمود و از آن تاریخ به‌بعد باپیشرفت تکنولوژی وپیچیدگی‌سازمانهای تجاری، اهمیت مدیریت لجستیك نمایانتر شد.

بنابراین، کار لجستیك ترکیبی از مدیریت و سازماندهی است که رئوس مطالب آن را مدیریت مواد، مدیریت توزیع و مدیریت بازرگانی تشکیل می‌دهد. بعلاوه در مهندسی صنایع به واسطه بررسی مواد، حمل و نقل و انبارسازی کالا نیز مورد توجه قرار می‌گیرد. شاخه‌های دیگر این‌بخش‌عبارتند از: فرایند سفارش، زمان‌بندی تولید و موجودی. بنابراین در تجزیه و تحلیل سیستم لجستیك، تأکید بر تعیین منطقه مطالعه، بیش از دیگر حوزه‌ها اهمیت دارد.

هـ) استفاده از منابع حقوقی

آگاهی از مقررات و قوانین حاکم برفعالیتهای واحدهای اقتصادی برای هرمقامی ضروری است. این‌آگاهی، اداره واحدهای‌اقتصادی اعم از دولتی وخصوصی، انتفاعی وغیرانتفاعی را بهبود می‌بخشد. دانش مدیریت همانند بسیاری از دانشهای دیگر، تحت تأثیر محیطی است که در آن محیط استفاده می‌گردد[1]. بدین‌معنی که ساختارهای اقتصادی، اجتماعی به‌طور اعم و چگونگی نهادها و روابط حقوقی هر جامعه به طور اخص، در حیطه استفاده و نحوه کاربرد فنون مدیریت نقش اساسی دارد. دامنهٔ این تأثیرپذیری تا حدی است که احتمال دارد برخی از فنون و روشهای قابل استفاده و ثمربخش در یك جامعه، در جامعه دیگری که از نظر مناسبات اقتصادی و اجتماعی تفاوت دارد؛ بی نتیجه و کم حاصل یا نابجا باشد. بنابراین، مدیر با شناخت عوامل و مناسبات محیطی می‌تواند فنون و روشهای مناسب را انتخاب کند و رسیدن به نتیجه را آسان نماید.

۵-۱. نحوهٔ انتخاب مدیران: بنابر قوانین تجاری کشور ما، نقش مدیران در انواع شرکتها به‌صورت زیر مطرح می‌گردد:

---

1. *Encyclopedia of Professional Management*, edited by Lester R. Bittel, (New York : McGraw—Hill, 1978).

الف) در هر شرکت سهامی، هیات مدیره یا مدیران، نماینده قانونی آن شرکتند و اداره امور شرکت را به‌عهده دارند،

ب) هیأت مدیره[1] باید حداقل یك نفر شخص حقیقی را به مدیـریت عامل[2] شرکت برگزیند و حدود اختیارات و مدت تصدی و حق‌الزحمهٔ او را تعیین کند. در صورتی کـه مدیر عامل عضو هیأت‌مدیره باشد، دورهٔ مدیر عاملی او از مدت عضویت او در هیأت‌مدیره بیشتر نخواهد بود. مدیـر عامل شرکت نمی‌تواند در عین حال رئیس هیأت مدیـره همان شرکت نیز باشد. مگـر با تصویب سه چهارم آرای حاضر در مجمع عمومی (ماده ۱۲۴ قانون تجارت).

۵-۲. تکالیف و اختیارات مدیران: جز درباره موضوعاتی که به‌موجب مقررات‌قانون تجارت، اخذ تصمیم واقدام دربارهٔ آنها، در صلاحیت مجمع عمومی است؛ مدیران شرکت دارای کلیه اختیارات لازم، برای اداره امور شرکت می‌بـاشند؛ مشروط بر آنکه تصمیمها و اقدامات آنها در حدود موضوع شرکت باشد (ماده ۱۱۸ قانون تجارت).

الف) حقوق و اختیارات هیأت مدیره: رئیس هیأت مدیره، علاوه‌بر دعوت واداره جلسات هیأت مدیره، موظف است که مجامع عمومی صاحبان سهام را در مواردی‌که هیأت مدیره مکلف به دعوت آنهاست، تشکیل دهد (ماده ۱۲۰).

ـ هیأت مدیره، باید لااقل هرشش ماه یکبار خلاصهٔ صورت دارایی وقروض‌شرکت را تنظیم‌کرده و به‌بازرسان بدهد (ماده ۱۳۸).

ـ هیأت مدیره، موظف است بعد از انقضای سال مالی شرکت، ظرف مهلتی که در اساسنامه پیش‌بینی شده است، مجمع عمومی سالانه را برای تصویب عملیات سال مالی‌قبل و تصویب ترازنامه و حساب سود و زیان شرکت تشکیل دهد (ماده ۱۳۸).

ـ هیأت‌مدیره شرکت، باید پس از انقضای سال‌مالی، صورت دارایی ودیون‌شرکت را در پایان سال وهمچنین ترازنامه حساب عملکرد وحساب سود وزیان شرکت را به‌ضمیمه گزارشی دربارهٔ فعالیت و وضع عمومی شرکت طی سال مالی مزبور تنظیم‌کند. این مدارك حداقل باید بیست روز قبل از تاریخ مجمع عمومی در اختیار بازرسان گذاشته شود (ماده ۲۳۲).

ـ اگر بر اثر زیانهای وارده، حداقل، نصف سرمایه (سرمایه اسمی) شرکت ازبین برود، هیأت مدیره مکلف است بلافاصله مجمع عمومی فوق‌العاده صاحبان سهام را تشکیل دهد تا موضوع انحلال یا بقای شرکت مورد شور و رأی‌گیری قـرارگیرد؛ هرگاه مجمع عمومی‌مزبور، رأی به‌انحلال ندهد باید درهمان جلسه و بارعایت مقررات ماده ۶اصلاحیه

---

1. Board of Directors　　2. Managing Director

قانون تجارت، سرمایه شرکت را به مبلغ سرمایه موجودش کاهش دهد (ماده ۱۴۱).

ــ هیأت مدیره، مکلف است هر سال یك بیستم از سود خالص شرکت را به عنوان اندوخته قانونی موضوع نماید. همین‌که اندوخته قانونی به یك دهم سرمایه شرکت رسید موضوع کردن آن اختیاری است (ماده ۱۴۰).

ــ اعضای هیأت مدیره به استثنای اشخاص حقوقی، حق ندارند هیچگونه وام یا اعتبار از شرکت تحصیل کنند و شرکت نمی‌تواند دیون آنان را تضمین یا تعهد کند. این گونه عملیات به خودی خود باطل است. در مورد بانکها و شرکتهای مالی و اعتباری معاملات مذکور در این ماده به شرط آنکه تحت قیود و شرایط عادی و جاری انجام گیرد، معتبر خواهد بود. این‌ممنوعیت شامل اشخاصی که به‌نمایندگی شخصی و حقوقی عضوهیأت مدیره در جلسات هیأت مدیره شرکت می‌کنند و همچنین شامل همسر، پدر، مادر، اولاد، برادر و خواهر اشخاص‌مذکور در این ماده نیزمی‌باشد (ماده ۱۳۲).

ــ شرکت‌سهامی به‌وسیله هیأت مدیره موظف و غیرموظف اداره می‌شود. حق‌الزحمه مدیران موظف[1] به‌شکل حقوق ومزایایی ماهانه یا سالانه به‌آنان‌پرداخت می‌گردد. اعضای غیرموظف هیأت مدیره، مبالغی را به طور مقطوع دریافت می‌کنند. در صورتی که در اساسنامه پیش‌بینی شده باشد، مجمع عمومی می‌تواند تصویب کند که نسبت معینی از سود خالص سالانه شرکت به‌عنوان پاداش به اعضای هیأت مدیره تخصیص داده شود. اعضای غیرموظف هیأت مدیره حق ندارند به‌جز آنچه دراین ماده پیش‌بینی شده است، درقبال‌سمت مدیریت خود به طور مستمر یا غیرمستمر، بابت حقوق یا پاداش یا حق‌الزحمه، وجهی از شرکت دریافت کنند (ماده ۱۳۴).

ب) مقررات حقوقی و مسئولیت مدیران: مدیران و مدیر عامل شرکت و اشخاص ثالث نسبت به تخلفات از مقررات قانونی یا اساسنامه یا مصوبات مجمع عمومی برحسب مورد، منفرداً یا مشترکاً مسئول می‌باشند و دادگاه مسئولیت هریك را برای جبران خسارت تعیین خواهدکرد. (ماده ۱۴۲).

ــ در صورت‌انقضای مدت مأموریت مدیران، تا زمان انتخاب‌مدیران جدید، مدیران سابق کماکان مسئول امور شرکت و اداره آن خواهند بود (ماده ۱۳۶).

ــ مدیران و مدیرعامل نمی‌توانند معاملاتی نظیرمعاملات شرکت که متضمن رقابت با عملیات شرکت باشد، انجام دهند. هر مدیری که از مقررات این ماده تخلف کند و تخلف او موجب ضرر شرکت گردد، مسئول جبران آن خواهد بود؛ منظور از ضرر در این ماده

۱. مدیران موظف کسانی هستند که درمقابل عمل خود، به شکل حقوق ومزایای ماهانه یاسالانه، حق‌الزحمه‌ای دریافت می‌کنند.

اعم از ورود به‌رقابت و وارد ساختن خسارت یا تقویت منفعت خودشان است (ماده ۳۳).

ـ مدیران مکلفند سود سهام را ظرف هشت ماه از تاریخ تصویب مجمع عمومی، به صاحبان سهام بپردازند (ماده ۲۴۰).

ـ مدیران شرکت در موارد زیر مسئول جبران و پرداخت خسارات ناشی از اعمال خود می‌باشند. مدیرانی که قبل از ثبت شرکت اقدام به صدور ورقه سهم یا گواهینامه موقت سهم نمایند، مشترکاً مسئول خسارات اشخاص ثالث خواهند بود (ماده ۲۸).

ـ مدیرانی که از مقررات قانون و اساسنامه و مصوبات مجامع عمومی در مقابل شرکت و اشخاص منفرداً یا مشترکاً تخلف کرده‌اند به‌تشخیص دادگاه مسئول جبران زیان وارده می‌باشند (ماده ۱۴۲).

ـ مدیر یا مدیرانی که به‌طور مستقیم و بدون اجازه هیأت مدیره در معاملاتی‌که با شرکت یا به حساب شرکت می‌شود طرف معامله واقع شوند و مراتب را به اولین مجمع عمومی اعلام نکنند، متضامناً مسئول جبران خسارت وارده خواهند بود (ماده ۱۳۰).

ـ در قانون تجارت ایران برای اشخاص حقوقی مسئولیت کیفری پیش‌بینی نشده است؛ واگر مدیر یا مدیران اشخاص حقوقی مرتکب جرمی حتی به علت نمایندگی‌شخص حقوقی بشوند شخصاً تعقیب و مجازات خواهند شد. بدون اینکه به شخص حقوقی تسری پیدا کند.

در ضمن، قوانین ذکر شده در این صفحات پیرامون وظایف حقوقی و مسئولیتهای مدیر در شرکتهای سهامی عام و خاص بوده است.

در قوانین ایران، مقررات صریحی راجع به هیأت مدیره مؤسسات غیرتجاری‌وضع نشده است، اما از مفادآیین‌نامه اصلاحی ثبت تشکیلات و مؤسسات غیرتجاری چنین‌استنباط می‌شود که این‌گونه مؤسسات اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی، توسط هیأت مدیره‌ای که ترکیب، نحوهٔ انتخاب، اختیارات ومسئولیت‌آنها را اساسنامه مقرر می‌دارد، اداره می‌شوند (بند د ماده ۶، ماده ۹ و ماده ۱۰ آیین‌نامه مذکور).

پرسشها

۱. چگونه می‌توان میان «اهداف ارزشی» و سودآوری سازمان هماهنگی کرد؟
۲. دربارهٔ مفهوم مهارت بسیج نمودن بحث‌کنید.
۳. معیارهایی را برای قیمت‌گذاری براساس نظام ارزشی اسلام مطرح نمایید.
۴. چگونه می‌توان اطمینان حاصل کرد که تمامی امکانات شناسایی شده‌اند؟
۵. پیرامون وظایف مدیران مالی نسبت به‌مدیر عالی بحث‌کنید.

۷

هدایت

مقدمه

بعضی از صاحبنظران مدیریت رمز موفقیت مدیر را در توان هدایت نیروی انسانـی تحت سرپرستی وی می‌دانند و از این‌رو مدیریت را کار بـا دیگران و از طریق آنـان در جهت کسب اهداف سازمان دانسته‌اند. از سوی دیگر، شیوهٔ رهبری و مدیریت در بستر هرتمدنی چهره‌ای از ساخت فرهنگی آن تمدن محسوب می‌گردد و این ساخت یك مجموعهٔ متشکل از ارزشهای مذهبی، فلسفی، هنری، سیاسی و ... است که در شکل رفتار فردی مدیـر و بافت اجتماعی سازمان جلوه‌گر می‌شود و با توجه به اینکه ظهور مدیـریت در شکل مدون علمی در غرب مطرح گشته است، این ساخت حضور خود را در ارائه الگوهای مدیـری غربی نمودار ساخته است. از این‌رو نمی‌تـوان کاربرد تمامی آنهـا را در جوامع مختلف مجاز دانست اگرچه به‌کارگیری الگوهای مناسب آن می‌تواند مؤثر باشد.

هدایت

چهارمین وظیفه اساسی مدیر، هدایت و سرپرستی نیروی انسانی سازمان است. این وظیفه، یعنی تلاش مدیـر برای ایجاد انگیزه و رغبت در زیردستان جهت دست یـافتن به اهداف سازمان، با ارزشهای فرد وارزشهای حاکم برجامعه، ارتباط دارد. وظیفه هدایت مدیرشامل

سه بخش رهبری، انگیزش و ارتباطات است.[1]

رهبری

متفکران علوم‌انسانی، مفهوم رهبری را از ابعاد مختلفی مورد بحث قرار می‌دهند؛ گروهی، رهبری را بخشی از وظایف مدیریت می‌دانند و گروهی دیگر برای رهبری مفهوم‌وسیعتری نسبت به‌مدیریت قائلند وآن را «توانایی ترغیب دیگران به‌کوشش مشتاقانه جهت هدفهای معین، می‌دانند[2]». یا آن را فعالیتهایی می‌دانند که «مردم را برای تلاش مشتاقانه درجهت کسب اهداف گروهی، تحت تأثیرقرار دهد[3]». و برخی نیزبه«تحت تأثیر قراردادن دیگران جهت‌کسب هدف مشترك، رهبری می گویند[4]».

سخن‌کوتاه اینکه اگر رهبری، نفوذ در دیگران جهت‌کسب هدف باشد، مدیریت، نفوذ در دیگران جهت‌کسب اهداف سازمانی‌است. در رهبری، اهداف می‌توانندگوناگون باشند ولی درمدیریت، اهداف سازمانی اولویت دارد. اگرفردی در رده عملیاتی برتصمیم مدیر عالی سازمان اثر بگذارد، در آن صورت آن فرد، در این مورد رهبر است و مدیر عالی پیرو؛ به دیگر سخن، در رهبری سلسله مراتب مطرح نیست و رهبر می‌تواند عضو سازمان نباشد.

نکته مهمی‌که باید ذکرگردد این است‌که در این تعریف نوع سازمان اهمیت‌ندارد، بلکه در هر وضعیتی‌که در آن سعی به‌تحت تأثیر قرار دادن رفتار فرد یا گروهی بشود، رهبری صورت‌گرفته است[5].

سبك رهبری

طریقی‌که رهبر، ازنفوذش برای‌کسب اهداف استفاده می‌کند، سبك رهبری نامیده می‌شود. اکنون این سؤال به‌ذهن می‌آیدکه چگونه می‌توان در دیگران نفوذ کرد؟

در جواب بایدگفت‌که راه نفوذ، داشتن قدرت است‌که به‌طورکلی به‌دو بخش‌قدرت پست ومقام و قدرت شخصی تقسیم می‌گردد.

قدرت پست ومقام، شامل قدرت تشویق و قدرت تنبیه می‌گردد[6] و قدرت شخصی مرکب از قدرت منتسب (مرجع) و قدرت مهارت (تخصص) است. قدرت پنجمی که

1. Agrawal, op. cit., p. 7. 2. Keith Davis, op. cit., p. 97.
3. George R.Terry, op. cit., p. 493. 4. Harold Koontz, op. cit., p.435.
5. Paul Hersey, op. cit., pp. 82—83.
6. William F. Glueck, op. cit., p. 186.

ذکر می‌کنند، قدرت مشروع (قانونی) است که می‌تواند جزو قدرت شخصی یا پست‌ومقام محسوب شود[1].

الگوهای رهبری

در شیوه‌های رهبری، مطالعات زیادی در طول سالهای گذشته شده است که به‌برخی ازآنها اشاره می‌شود:

الف) خصوصیات رهبر

فهرست صفات ویژه رهبر، هر روز طولانیتر می‌گردد؛ پژوهشگران در این مورد، حتی بین خود نیزنتوانسته‌اند به توافقی برسند. بسیاری، صفات ویژه شخص رهبر را بدون توجه به محیط مورد بررسی قرارداده، به ارتباط میان اعمال رهبری و صفات شخصی رهبرتوجه‌ای نکرده‌اند؛ در صورتی که به نظر می‌رسد رهبران باید دارای صفات خاصی باشند. البته مطالعات نشان می‌دهد که برخورداری رهبران از صفات ویژه در مقایسه با عموم مردم، احتمالاً چندان زیاد نیست؛ و این برتری و ویژگی نسبی، ازپانزده درصد تجاوز نمی‌کند، که‌خود این رقم‌نیز درمورد گروههای مختلف، دارای‌نوسان است.عمده صفات ویژه رهبری عبارتند از:

۱-۱. هوش: معمولاً رهبران با هوشتر از پیروان خود هستند؛ زیرا کار رهبری نیازمند تجزیه وتحلیل مشکلات و مسائل پیچیده است،

۱-۲. بیان رسا: علاوه برهوش، رهبر برای نفوذ درپیروان و ترغیب‌آنان به‌متابعت از خود، باید از بیان رسایی نیز برخوردار باشد،

۱-۳. رشد اجتماعی و وسعت نظر: ظرفیت فکری و نفسانی رهبر باید به‌گونه‌ای باشدکه از لحاظ روحی، مغلوب ناکامیها یا مغرور از موفقیت نگردد؛ از این‌رو باید در مقابل موانع و تلخیها، قدرت تحمل زیادی داشته باشد و دشمنی و عداوت با دیگران را درکار رهبری دخالت ندهد،

۱-۴. انگیزش درونی: رهبران، میل زیادی به موفقیت دارند؛ پس از دست‌یافتن به یك هدف، توقعات آنها زیاد شده، به‌کسب هدفهای بالاتری می‌اندیشند؛ هرموفقیتی‌موجب موفقیت دیگری برای آنها می‌گردد. اگرچه تلاشهای‌آنان، بیشتر متوجه برآوردن تمایلات و اهداف ایشان است، اغلب دوست دارند که به‌نحو منصفانه‌ای از پاداشهای مالی نیز بهره‌مندگردند. رهبر، طرز تلقی وارزشهای درونی خویش را نمی‌تواند از کارکنانش‌پنهان

---

1. Ibid, p. 184.

بدارد؛ زیرا باید با اندیشه و عملش ایشان را تحت تأثیر قرار دهد؛ بنابراین، رهبر باید ارزشهایی را به کارکنان ارائه دهد که ضمن حفظ احترام ایشان، در آنان تأثیر بگذارد؛ چون اگر رهبری فقط به ارضای تمایلات خود بیندیشد و کارکنانش را محکوم به انجام اوامر خود بداند، دچار مشکلات فراوانی خواهد شد[1]. مطالعات خصوصیات فردی برای تبیین رهبری به نتایج روشن و فراگیری نرسید، یوجین جنینگز می‌گوید: «پنجاه سال مطالعه، موفق نشد یك ویژگی یا مجموعه‌ای از صفات را که بتوان برای تمایز رهبران از غیر رهبران به‌کار برد، فراهم کند[2]». از این‌رو توجه پژوهشگران بر رفتار رهبر متمرکز گردید.

ب) نظریه‌های رفتار رهبری

در این مطالعات، به‌طور کلی دو نوع رفتار برای رهبران مورد تأکید قرار گرفت: الف) سبك‌آمرانه سنتی (تأکید بر وظیفه)، ب) سبك دمکراتیك‌که بر روابط انسانی تأکید دارد. استفاده از هر سبك، مبتنی برمفروضات رهبر درباره منشأ قدرت خود و طبیعت انسان است. رهبری که قدرتش را ناشی از مقام خود می‌داند و انسان را ذاتاً تنبل و غیر قابل اعتماد می‌شناسد رفتاری‌آمرانه خواهد داشت؛ و در صورتی که قدرت خود را ناشی از پیروانش بداند و انسان را به عنوان موجود خود جوش و مسئولیت‌پذیری که می‌تواند به طرز شایسته‌ای انگیزش پیدا کند، بشناسد، سبك دمکراتیك پیش خواهد گرفت؛ البته سبکهای رهبری دیگری نیز میان این دو حالت وجود دارد[3].

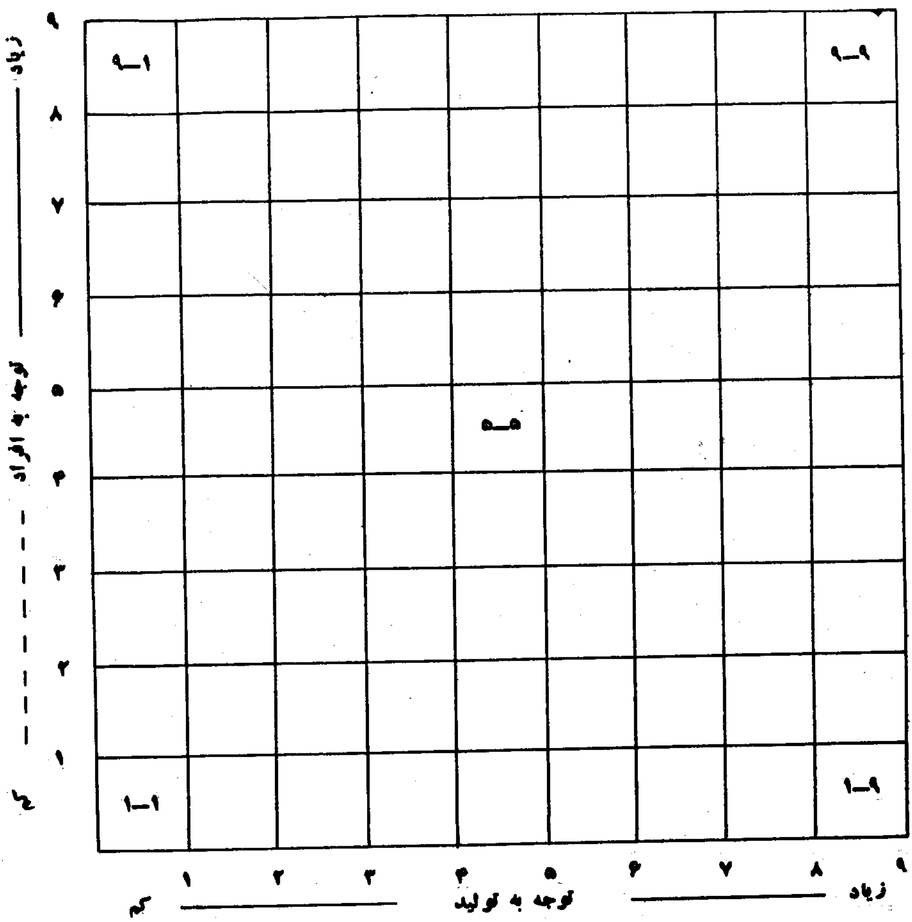
۱. شبکه مدیریت

«بلیك» و «موتون[4]»، شیوه‌های رهبری در نظریه شبکه مدیریت را در ۸۱ نوع مطرح کردند. شبکه مدیریت، برمبنای نوع نگرش مدیر نسبت به افراد و تولید، به بررسی ابعاد روابط رهبر یا مدیر با زیردستان می‌پردازد. در این شبکه، شیوه‌های رهبری به

---

1. Keith Davis, op. cit., p. 97.
2. Eugene E. Jennings, «The Anatomy of Leadership» *Management of Personnel Quarterly*, I, no. 1 (Autumn 1967).
3. Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt, «How to choose a Leadership Pattern» *Harvard Business Review*, (March - April, 1957), pp. 95–101.
4. Blake & Mouton.

شکل مربعهای کوچکی کـه در یك مربع بزرگ محاط شده‌انـد بر روی محورهای مختصات نشان داده می‌شود، که درمحورافقی آن توجه به تولید، و در محور عمودی‌اش توجـه به افراد قرار می گیرد. نمودار ۷ـ۱ ضمن ارائه شکل شبکه، نشان دهنده پنج شیوهٔ عمده رهبری نیز هست.



نمودار ۷-۱ شبکه مدیریت

سبکهای عمدهٔ مدیری شبکه مدیریت:

سبك ۱-۱) حداقل تلاش برای انجام‌کار تا حدی که ضامن عضویت درسازمان‌باشد.
سبك ۹-۱) نتیجه تنظیم کارها به صورتی است که دخالت عواطف انسانی در کارایی

سازمان به حداقل ممکن کاهش می‌یابد.

سبك ۵-۵) بازدهی کافی سازمان از طریق ایجاد توازن بین روحیه خوب در افراد و انجام کار، امکانپذیر می‌گردد.

سبك ۱-۹) توجه کافی به احتیاجات افراد برای ایجاد حسن روابط، که نتیجه‌اش به‌وجود آمدن محیط دوستانه در سازمان و انجام کارها از روی صبر و حوصله است.

سبك ۹-۹) افراد متعهد، انجام کارها را به عهده دارند. روابطی مبتنی براعتماد و احترام بین افراد برقرار است که نتیجه همبستگی و شرکت آنان در عملی کردن هدفهای سازمان می‌باشد[1].

۲. سیستمهای مدیریت

لیکرت[2] و همکارانش، در مؤسسه تحقیقات اجتماعی دانشگاه میشیگان معتقدند که تمام منابع(انسانی و سرمایه‌ای)، دریك مؤسسه به مدیریت مناسبی نیازمندند. نتیجه‌تحقیقات آنان در سبکهای چهارگانه ذیل مطرح شده است:

۲-۱. سیستم (سبك) یك:مدیریت،اعتماد و اطمینان به‌زیردستان ندارد. بیشتر تصمیمها و تعیین اهداف ، در رده بالای سازمان اتخاذ شده، براساس سلسله مراتب ابلاغ می‌گردد؛ زیردستان، مجبور به‌کار می‌شوند و ترس و تهدید و تنبیه بر محیط کارحاکم است؛ پاداشها، درجهت ارضای نیازهای جسمی و ایمنی است؛ تعامل، جزئی و همراه با ترس و عدم اعتماد است؛کنترل، به‌طور متمرکز از سطوح بالاانجام می‌گیرد و سازمان غیر رسمی به طورکلی مخالف اهداف سازمان شمرده می‌شود.

۲-۲. سیستم (سبك) دو: مدیریت، اعتماد و اطمینان نسبتاً زیادی به زیردستان دارد؛ تصمیمهای، بسیاری در چارچوبهای از پیش تعیین شده در سطوح پایین اتخاذ می‌گردد؛ از پاداش و تنبیه واقعی و یا بالقوه، برای ایجاد انگیزه درکارکنان استفاده می‌شود؛ ارتباط میان مافوق با مادون، همراه با ترحم و دلسوزی و ازجانب مادون همراه با ترس و احتیاط است؛ بیشتر تصمیمگیریها و تعیین هدفها، در رده بالای سازمان انجام می‌گیرد؛ در فرایند کنترل، تا حدی تفویض اختیار می‌شود، و اگر چه سازمان غیر رسمی تشکیل می‌شود، ولی همیشه در برابر اهداف سازمان رسمی از خود مقاومت نشان نمی‌دهد.

۲-۳. سیستم (سبك) سه: در این سیستم، مدیریت نه به‌طور کامل، ولی اعتماد و

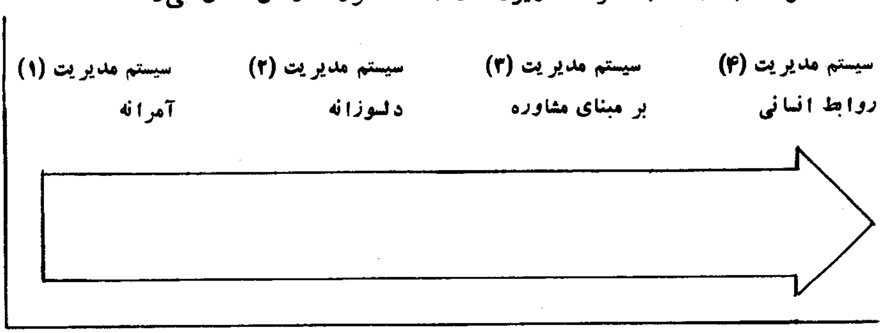
1. James A. Stoner, op. cit., p. 99.
2. Rensis Likert, *New Patterns of Management*, (New York: McGraw-hill,1961).

اطمینان قابل‌ملاحظه‌ای به زیردستان دارد؛ تعیین‌خط‌مشی و تصمیمگیریهای عمومی، در سطح بالا انجام می‌گیرد ولی ارتباط زیردستان در سلسله مراتب دوطرفه‌است؛ برای ایجادانگیزه در زیردستان، از تدبیرهای در جریان امور قرار دادن نسبی افراد و از پاداشها و تنبیهات گاهگاهی، استفاده می‌شود؛ ارتباط میان مافوق و مادون، نسبتاً متقابل است که با اعتماد و اطمینان خوبی برقرار می‌باشد؛ قسمت اعظم فرایند کنترل، به قسمت پایین سلسله مراتب تفویض و با یك حس مسئولیت در هر دو سطح بالا و پایین اجرا می‌گردد. با ایـن روش کنترل، سازمان غیررسمی ممکن است تشکیل‌شود، ولی یا ازاهداف سازمان رسمی حمایت خواهد کرد و یا مقاومت جزئی در برابر آن می‌نماید.

۲-۴. سیستم (سبك) چهار: در این سیستم، مدیریت اعتماد و اطمینان کامل نسبت به زیردستان دارد؛ تصمیمگیری، به‌طور گسترده‌ای در سراسر سازمان پخش است؛ ارتباطات، در اشکال افقی، عمودی و مورب در میان سلسله مراتب جریان دارد؛ فرایند کنترل، به علت درگیری کامل رده‌های عملیاتی، به‌صورت گسترده‌ای پخش شده است؛ سازمانهای رسمی و غیر رسمی، غالباً یکی است؛ بنابراین تمام نیروها کوششهای خود را جهت‌کسب اهداف بیان شده در سازمان به‌کار می‌گیرند.

در نتیجه، در سیستم یك، سبك مدیریت بسیار آمرانه و سازمان یافته است. درسیستم چهار، سبك مدیریتی مبتنی بر روابط انسانی،کارگروهی و اعتماد و اطمینان دوطرفه است. و سیستمهای دو و سه در مراحل میانی دو حد یك و چهار قرار دارند.

نمودار ۷-۲ درجه شرکت زیردستان را در امور سازمان نشان می‌دهد:



نمودار ۷-۲ سیستمهای چهارگانه مدیریت

ج) نظریه‌های اقتضایی (ایجابی)

از آنجایی که الگوهایی کـه نظریه‌پردازان «رفتار رهبری»، ارائه داده بودنـد، نتوانسته بود فرایند «رهبری» رابه‌طورکامل و دقیق توصیف‌کند، بحث «انطباق رفتار رهبرباشرایط»

به میان آمد.

بعضی از صاحبنظران، رهبری را تابعی از سه دسته عوامل مربـوط به رهبر، پیرو و متغیرهای وضعی می‌دانند که به‌صورت ذیل می‌توان آن را نمایش داد[1]:

[متغیرهای وضعی (S)، پیرو (F)، رهبر (L)]F = رهبری (L)

رهبر کیست؟ چه توانا ییهایی دارد؟ پیروان (زیردستان) چه توان و تمایلی دارند؟ تا چه‌حد اهداف خود را با اهداف سازمان همسو می‌بینند؟ عوامل‌محیطی سازمان مانند وضعیت اقتصادی، سیاسی و . . . چگونه است؟ اینها عواملی هستند که رهبری مؤثر یا غیر مؤثر را شکل می‌دهند.

فیدلر[2]، پس از پانزده سال اشتغال به مطالعه رهبری در صدها گروه کاری، اعلام‌کرد که: در انتخاب سبك رهبری، بررسی سه متغیر لازم است:

۱. **رابطه رهبر (مدیر) و پیرو (کارکنان) یا قدرت شخصی:** کارکنان چـه احساسی نسبت به مدیر دارند؟ آیا او را قابل اعتماد و اطمینان می‌دانند یا خیر؟ آیا نسبت به وی وفادارند یا خیر؟

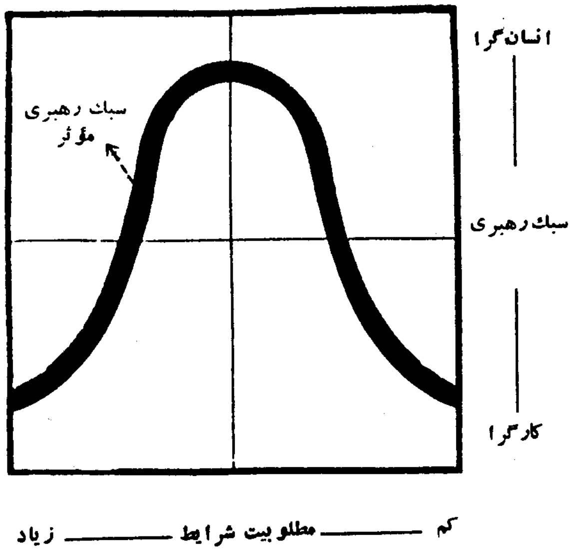
۲. **کار:** آیـا کار، جاری و تکراری است یا خیر؟ آیا کار، کامـلاً تعریف شده ومشخص است یا گنگ و مبهم؟

۳. **قدرت پست و مقام:** مشتمل است برمیزان حمایتی که مافـوقها از مدیر می‌کنند و قدرت تشویق و تنبیهی که دارند.

اگر شرایط برای مدیریت (رهبری) کامـلاً مناسب باشد، یعنی مدیر از قـدرت شخصی و پست و مقام بسیار بالایی برخوردار باشد و ابعاد کار نیز کامـلاً مشخص باشد، یا برعکس اگر مدیر مورد قبول کارکنان نباشد و نتوانسته باشد حمایت مافوقها را جلب نماید وکار نیز کاملاً نو باشد، در هر دو حالت، سبك‌کارگرا و آمرانه بسیار مؤثر است. و اگرشرایط بین این دو، نهایت مطلوب و نامطلوب‌باشد؛ درآن‌صورت سبك لیبرال(روابط انسانی)کارساز است. نمودار ۷ـ۳ رابطه میان سبك و متغیرهای سه‌گانه را نشان می‌دهد:

---

1. R. Tannenbaum & W. H. Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern» *Harvard Business Review*, 51, no. 3(May - June, 1973), pp. 162–164.
2. F. E. Fiedler, «Engineer the Job to Fit The Manager, *Harvard Business Review*, 43, no. 5(September – October, 1965), p. 116.



نمودار ۷-۳ رابطه میان شرایط و سبکهای رهبری

سبکهای عمدهٔ رهبری

گفته شد، بسیاری از صاحبنظران مدیریت معتقدند سبک رهبری مدیر، اساساً تحت تأثیر نگرش وی نسبت به کارکنان است. به بیان دیگر، عامل عمده‌ای که سبک رهبری را تحت تأثیر قرار می‌دهد، شیوهٔ نگرش مدیر نسبت به نقش خود و کارکنان است. اگر مدیر، کارکنان را افرادی بداند که تحت هدایت او کار می‌کنند، سبکش محافظه‌کار (اقتداری) است. اگر مدیر، خود را همکاری نسبت به کارکنان بداند که مسئولیتهای معین بیشتری و وظایف متفاوتی دارد سبکش را لیبرال (مشارکتی) گویند.

بیشتر مدیران، دارای سبکی هستند که با ویژگیهای خودشان انطباق دارد یا برایشان سهلتراست. و تنها معدودی از مدیران، می‌توانند سبک خود را با شرایط و افرادگوناگون، منطبق سازند.

تمامی صاحبنظران مدیریت، حتی طرفداران سبک لیبرال، اذعان دارند سبکی که در گذشته و حال در جهان غلبه داشته، سبک محافظه‌کار بوده است، گواینکه طرفداران سبک لیبرال پیش‌بینی می‌کنند که در آینده، سبک لیبرال غلبه خواهد کرد[1].

گذشته از دو سبک عمده بالا، سبک میانه‌ای نیز هست، سبکی که آمیزه‌ای از هر دو سبک است. در سبک میانه، مدیر نسبت به بعضی از جنبه‌های شغل مدیریت محافظه‌کار است و نسبت به جنبه‌های دیگر لیبرال.

1. William F. Glueck, op. cit., p. 205.

در جـدول ۷ـ۱، مقایسه‌ای میان سه سبک عمدهٔ مدیریت از نظر وظـایف مدیری انجام شده است[۱].

سبک لیبرال (مدیریت مشارکتی)	سبک میانه	سبک محافظه‌کار (مدیریت اقتداری)
	تصمیم‌گیری	
ـ غیرمتمرکز	ـ مشورتی	ـ متمرکز
ـ اخذ تصمیم درمواردی که اطلاعات کافی برای اتخاذ تصمیمها موجود باشد.	ـ به‌کارگیری نظرهای مشاوران کاردان در اخذ تصمیمها	ـ اخذ تصمیم در رده مدیریت عالی
ـ واگذاری مسئولیت اخذ تصمیم به افراد اجرایی		ـ واگـذاری مسئولیت اخـذ تصمیم به‌مدیران
ـ تشویق کارکنان بـه قبول مخاطره‌های منطقی	ـ قبول مخاطره‌ها	ـ بـرحذر داشتن کارکنان از قبول مخاطره‌ها
ـ تشویق به اخذ تصمیمهای خلاق مبتنی بر تجربه و نظرخواهی	ـ خـلاق بـودن تصمیمهاو کارها	ـ انتظار خلاقیت ازمسئولین وتزریق آن به‌سطوح پایین سازمان
	برنامه‌ریزی	
ـ کارکنان دربرنامه‌ریزی با مدیریت همکاری می‌کنند.	ـ مدیریت شرح کلی بـرنامه‌ریـزی را ارائه می‌دهد.	ـ برنامه‌ریزی توسط مدیریت انجام می‌شود.
ـ گروههـای کاری به‌کمک مدیـریت هدف گـذاری می‌کنند.	ـ هـدف گـذاری تـوسط مدیـریت انجام می‌شود.	ـ برنامه‌ریزی وظیفه مدیر محسوب می‌شود.
ـ اهداف هم‌میدان چندگانه	ـ مدیـریت ماهیت اهـداف را تعیین می‌کند	ـ برنامه‌ریزی بـرای کل سازمان و واحدهای آن تعریف می‌شود.

←

۱. جدول مقایسه میان سه سبک عمده مدیریت از کتاب گـلوك اقتباس شده است.

دنبالهٔ جدول ۷-۱

سبک لیبرال	سبک میانه	سبک محافظه‌کار
طراحی شغل		
ـ به‌کارگیری گسترش‌وغنای شغلی ـ تعریف کلی شغل ـ شرح شغل خیلی کلی بیان می‌شود یادرمواردی‌وجود ندارد.		ـ ساده وتخصصی کردن کار ـ تعریف جزئیات‌نحوه انجام‌کار ـ استفاده ازشرح شغل‌دقیق‌وروشن
سازماندهی		
ـ تقسیم کار نمی‌شود. ـ کارها به‌طور رسمی و با استفاده ازفرم وسندانجام نمی‌شود. ـ استفاده‌ازطراحی‌فرایندی اداره «که زیاد تخصصی نمی‌شود». ـ از خط‌مشی، رویه، روش ومقررات‌استانداردپیروی نمی‌شود. ـ ساخت سازمانی تخت با سطوح محدود انتخاب می‌شود.		ـ تقسیم‌کار افقی انجام می‌شود. ـ کارها به‌طور رسمی ومکتوب با استفاده از فرمهای خاص انجام می‌شود. ـ استفاده از طراحی وظیفه‌ای اداره «که بسیار تخصصی می‌شود». ـ ازخط‌مشی، رویه، روش‌ومقررات استاندارد پیروی می‌شود. ـ ساخت سازمانی بلند با سطوح متعدد انتخاب می‌شود.

←

دنبالهٔ جدول ۷-۱

سبک لیبرال	سبک میانه	سبک محافظه‌کار
هماهنگی		
ـ به‌طور غیررسمی و برنامه‌ریزی نشده‌انجام می‌شود. ـ در گروههای کاری هماهنگی توسط خودآنان انجام می‌شود.	ـ مدیریت شرح کلی چگونگی‌هماهنگی را ارائه می‌دهد.	ـ به‌طور رسمی و برنامه‌ریزی شده انجام می‌شود. ـ در ارتباط با گروههای‌کاری، فرد نقش‌هماهنگی‌را به‌عهده می گیرد.
ارتباطات		
ـ به‌طورغیررسمی‌وبازاست.	ـ شرح کلی‌چگونگی ارتباطات را ارائه می‌دهد.	ـ به‌طور رسمی و بسته است.
ـ نظام ارتباطی چندجانبه غیررسمی وجود دارد.	ـ میزان و جهت ارتباطات راتعیین می کنند.	ـ سلسله مراتب کاملاً تعریف شده است و ارتباطات از مسیرسلسله مراتب و بیشتر از بالا به‌پائین‌انجام می گیرد.
ـ برقراری‌ارتباطات میان افراد مورد تشویق قرار می گیرد.	ـ کیفیت‌ارتباطات‌را مدیر تعیین‌می کند.	ـ برقراری ارتباطات میان افراد تشویق چندانی نمی‌شود.
		ـ ارتباطات قدری غیردقیق است و نیاز به‌نظام مکمل دارد.

←

دنبالهٔ جدول ۷-۱

کنترل		
ـ حیطه نظارت مدیران گسترده است. ـ عدم تمرکز در کنترل وجود دارد. ـ چند عامل عمده کنترل می‌شود. ـ کنترلهای کلی انجام می‌گیرد.	ـ حیطه‌نظارت‌مدیران متوسط است.	ـ حیطه‌نظارت‌مدیران محدوداست. ـ کنترل به‌طورمتمرکزانجام‌می‌شود. ـ عوامل متعددی کنترل می‌گردد. ـ کنترلها به‌طوردقیق‌اعمال‌می‌شود.

جدول ۷-۱ مقایسه میان سبکهای عمده مدیریت از نظر وظایف مدیری

انگیزش

عده‌ای، انگیزه‌ها را نیازها، خواسته‌ها، تمایلات، یا قوای درونی افراد تعریف می‌کنند[1]. انگیزه را «چرا»ی رفتار گویند؛ به دیگر سخن، هیچ رفتاری را فرد انجام نمی‌دهد که انگیزه‌ای یا نیازی محرك آن نباشد.

تعریف انگیزه انگیزه یا نیاز، عبارت است از حالتی درونی که انسان را به انجام فعالیت وامی‌دارد.

بنابه این تعریف، اثربخش بودن فعالیتهای مدیریت، به تمایلات افراد درون سازمان درانجام وظایف محوله‌شان بستگی دارد؛ از سوی دیگر همه رفتارهای افراد هدفداراست. در واقع، دو عامل رفتار را شکل می‌دهد: یکی انگیزه و دیگری هدف (نمودار ۷-۴). از این‌رو، انگیزهٔ داشتن کارکنان برای انجام وظایف، و همسویی اهداف فردی با اهداف

1. Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. 15.

سازمان، نقشی اساسی در موفقیت سازمانی دارند.



نمودار ۷-۴ چگونگی شکل‌گیری رفتار

نظریه‌های انگیزش

نظریه‌های انگیزش را می‌توان به دو دسته عمده طبقه‌بندی کرد:

۱. نظریه‌های محتوایی،

۲. نظریه‌های فرایندی.

۱. نظریه‌های محتوایی

بر مبنای «انگیزه»ها یا «چرا»های رفتار است. در این نظریه‌ها تلاش می‌شود، عوامل شکل دهنده رفتار مشخص گردد که شامل مدلهای ذیل است:

۱ـ۱. نظریه سلسله مراتب نیازها،

۱ـ۲. نظریه انگیزش و بهداشت روانی،

۱ـ۳. نظریه دو ساحتی بودن انسان.

نظریه‌های فرایندی، برجریان و فرایند ایجاد انگیزه در افراد تأکید دارند و دسته‌ای از متغیرها را مورد بررسی قرار می‌دهند که برای انگیزش در محیط کار استفاده می‌شود و شامل مدلهای ذیل است:

۲ـ۱. نظریه انتظار،

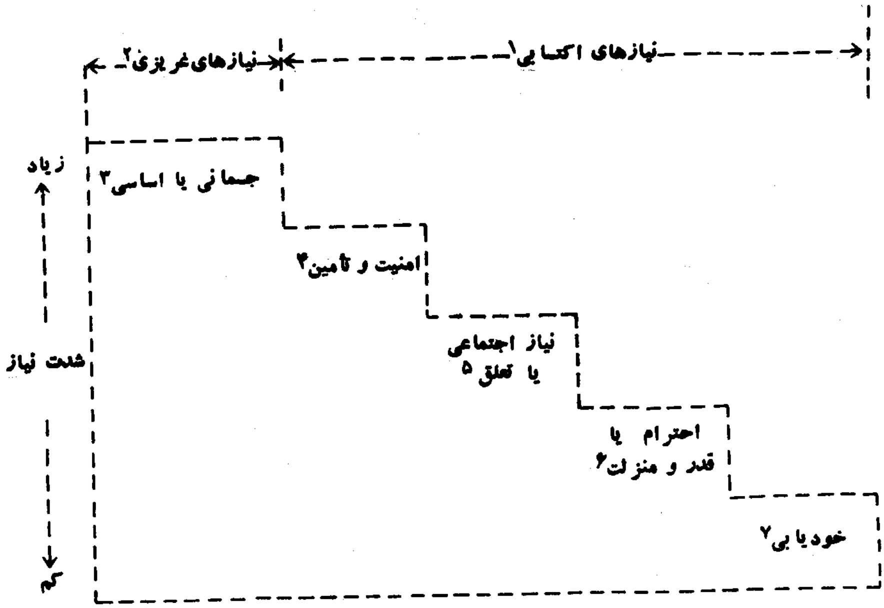
۲ـ۲. نظریه برابری.

نظریهٔ سلسله مراتب نیازها[1]

در این نظریه، احتیاجات بشری بـه پنج طبقه تقسیم‌بندی شده است و آن را سلسله مراتب نیازها می‌نامند.[2]

منظور از سلسله مراتب نیازها این است که وقتی یکی ازاحتیاجات تا حدی برطرف شد، احتیاجات دیگری پدیدار می‌شود. برای مثال وقتی‌احتیاجات جسمانی یك فرد برطرف گردید، یا به بیان دیـگر، شخصی از نظر خـوراك، پوشاك، مسکن و . . . مشکلی نداشت، دیگراین نیاز درایجاد حرکت درشخص نقش مهمی‌نخواهد داشت؛ بلکه بلافاصله، احتیاج

1. Hierarchy of Needs 2. Abraham Maslow



نمودار ۷-۵ سلسله‌مراتب نیازهای انسانی

دیگری از طبقه بعدی ظهور می‌کند که آن نیاز، در انسان ایجاد حرکت می‌کند.

پیروان مکتب کلاسیك، معتقدند اگر احتیاجات جسمانی زیردستان برآورده شود، آنان حداکثر تلاش خود را برای کسب هدفهای سازمان به‌کار خواهند برد. این‌گونه مدیران، معمولاً از خود سؤال می‌کنند که چرا کارایی سازمان اضافه نمی‌شود؟ در حالی که ما پول خوبی می‌پردازیم و شرایط و طبیعت کار عالی است.

در حقیقت پولی که به کارمندان یك سازمان پرداخت می‌شود تا احتیاجات جسمانی خود را از قبیل خوراك، پوشاك و مسکن تأمین کنند، وقتی به مصرف می‌رسد که آنها در خارج از محیط سازمان خود هستند و معمولاً هیچ‌کس پول را موقع کار خرج نمی‌کند. بنابراین، پول به تنهایی نمی‌تواند انگیزه‌ای در کارمندان سازمان ایجاد کند؛ آنچه که باعث انگیزه می‌شود، برآوردن نیازهایی است که در سلسله مراتب نیازها در مراتب بعدی

1. Acquired Needs 2. Innate Needs
3. Physiological Needs (نیازهای جسمانی عبارتند از، خوراك، پوشاك، مسکن، آب، استراحت و نیاز جنسی)
4. Safty and Security 5. Social Affiliation
6. Esteem or Ego 7. Self - Actualization

قرار دارند (به شرط آنکه احتیاجات جسمانی آنان برطرف شده باشد). یعنی، احتیاجاتی از قبیل امنیت و تأمین، نیازهای اجتماعی و تعلق، احترام و مانند آن بندرت کاملاً ارضاء می‌شوند؛ بخصوص برای افرادی که در رده‌های پایین سازمان قرار دارند و به فوق‌العاده یا پاداش متکی هستند.

ارضای نیاز قدر و منزلت، احساساتی مانند اتکای به نفس، ارزش داشتن، صلاحیت، قابلیت داشتن و مانند آن را در فرد به وجود می‌آورد؛ حال آنکه عدم ارضای این نیازها، باعث می‌شود که شخص احساس خودکم‌بینی، ضعف و بی‌پناهی کند و احتمالاً ناراحتیهای عصبی در شخص ایجاد گردد.

نظریه انگیزش و بهداشت روانی[1]

دراین نظریه، طبیعت انسان ازلحاظ کیفیت ارضای نیازهای خود، دارای خصوصیتی دوگانه است؛ یك خصلت آدمی چنان است که در اثر فقدان عوامل و شرایط لازم، احساس عدم رضایت می کند و چون شرایط و عوامل فراهم گردد، احساس عدم رضایت، کاهش یافته و بتدریج به‌بی‌تفاوتی می‌انجامد. اکثرعوامل فیزیولوژیك، دارای این نوع تأثیرمی‌باشند، و این دسته از عوامل را می‌توان «عوامل بهداشتی» یا «حافظ وضع موجود» نامید. برای مثال: تشنگی که خود یکی از ناراحتیهای غیر قابل تحمل است، ازاین نوع به‌شمارمی‌رود، که هرگاه بروز کند، تمام نیازهای انسان را تحت تأثیر قرار می‌دهد و چون با نوشیدن آب فرو نشیند، این احساس تبدیل به بی‌تفاوتی و نهایتاً منجر به بیزاری می گردد؛ این نیازها که به وسیله عوامل طبیعی و خارجی ارضاء می گردند، پس از مدتی به عنوان حقوق مکتسبه تلقی می‌شوند و فقط شخص را به تحصیل مزایای بیشتر برمی‌انگیزانند.

خصلت دیگر آدمی، وجود نیازهایی است که در یك سو برای او رضایت وکامیابی فراهم می‌آورد وسوی دیگر آن، فقدان رضایت یا بی‌تفاوتی است. به‌کمك ارضای این‌نیازها، می‌توان‌شاغل را راضی کرد؛ ولی نمی‌توان اورا ناراضی‌نمود. این نیازها که بوسیله‌عوامل شغلی و درونی ــ و نه محیطی ــ ارضاء می گردد، عبارتند از: کسب موفقیت[2] و تحسین به خاطرانجام‌کار[3]، مسئولیت بیشتر[4] و رشد درکار[5]. این‌رضایتها اگر با محتویات شغلی به‌نحو مطلوبی ترکیب شوند، پایدار خواهند بود. با توجه به‌این عوامل دوگانه، مدیر می‌تواند عوامل ناراضی‌کننده را محدود و عوامل راضی‌کننده را توسعه دهد؛ در این وضع، گرچه

1. Motivation, Hygiene Theory
2. Achievement
3. Recognition
4. Increased Responsibility
5. Growth & Development

بهسازی محیط شغلی لازم شمرده می‌شود، ولی نمی‌توان به آن قناعت کرد؛ و به‌موازات آن می‌توان انگیزه‌های خلاقه آدمی را کـه رضایت واقعی را در ذات، کیفیت و نتیجه انجام کار جستجو می‌کنند، بیدار کرد و به‌کار گرفت. مدیر، با استفاده از این برداشت دو بعدی، می‌تواند فلسفه مدیریت وشیوه رهبری منابع انسانی را منقلب سازد.

مقایسه بین نظریه سلسله مراتب نیازها ونظریه انگیزش و بهداشت روانی

هنگامی که نظریه‌های سلسله مراتب نیازهـا وانگیزشی و بهداشت روانی مورد مقایسه قرار می‌گیرند، مشاهده می‌شود که هردو، سلسله روابط واحدی را مورد تأیید قرارمی‌دهند. تکیه نظریه اول برنیازهای انسانی و روانی فرد در محیط کار و خارج از محیط کار است، در حالی که نظریه دوم، توجه خود را برچگونگی تأثیر شرایط کار، برنیازهای اساسی همان شخص متمرکز می‌سازد. آنچه که عوامل حفظ بهداشت روانی گفته می‌شود، به‌طور کلی این است که مدیران و کارکنان فنی (و تا حدودی کارمندان دفتری)، درجامعهٔ نوین، به‌درجه‌ای از پیشرفت اجتماعی واقتصادی رسیده‌اند که اکنون دیگر فقط نیازهای درجه عالی می‌توانند برای آنان عواملی برانگیزنده محسوب شود.

نیازهای سه‌گانه درجه پایینتر، دیگر برای هیچ یك از کارکنان عامل بـرانگیزاننده نیرومندی به‌حساب‌نمی‌آید، بلکه پیشرفتش درسطح کنونی، فقط برای حفظ بهداشت روحی آنان ضروری است؛ زیرا تجربه نشان داده است که پول ومزایا، نیازهای جسمانی و ایمنی را ارضاء می‌کند حال آنکـه نیازهـای اجتماعی را روابط با سرپرستی و دیگـر افراد و نمونه‌هایی از عوامل بهداشت روحی است که ارضاء می‌کند.

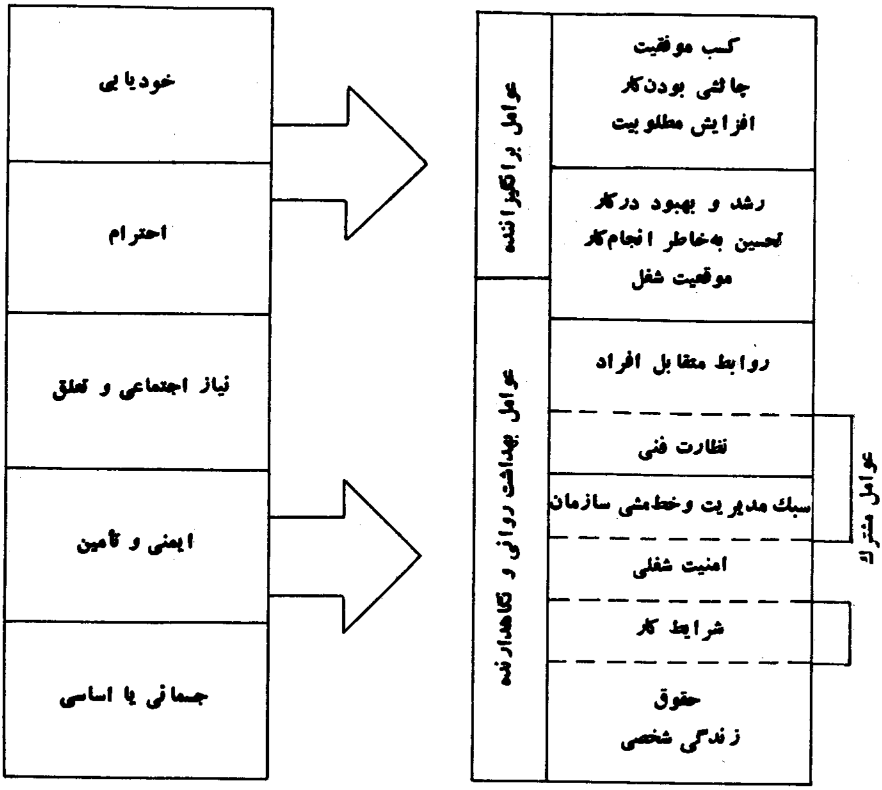
نمودارهای ۷ـ۶ و ۷ـ۷ ضمن مقایسه نظریه‌هـای مزبور، ارتباط بین آنها را نشان می‌دهند. مطابق نمودارشماره ۷ـ۷ ارضای‌نیازهای جسمانی، ایمنی،اجتماعی و قدر ومنزلت، جزو عوامـل بهداشت روانـی هستند، و ارضای نیازهای خودیابی و قدر و منزلت، جـزو عوامل انگیزشی؛ یعنی ارضای نیاز به‌قدر ومنزلت، می‌تواند جزو هردو دسته عوامل بهداشت روانی و انگیزشی باشد. هرگاه این نیاز، باکسب پست سازمانی ازطریق شایستگی ارضاء شود، عامل انگیزشی محسوب می‌گردد و اگـر کسب پست سازمانی از طریق رابطه باشد، جزو عوامل بهداشت روانی خواهد بود.

نظریه دو ساحتی انسان[1]

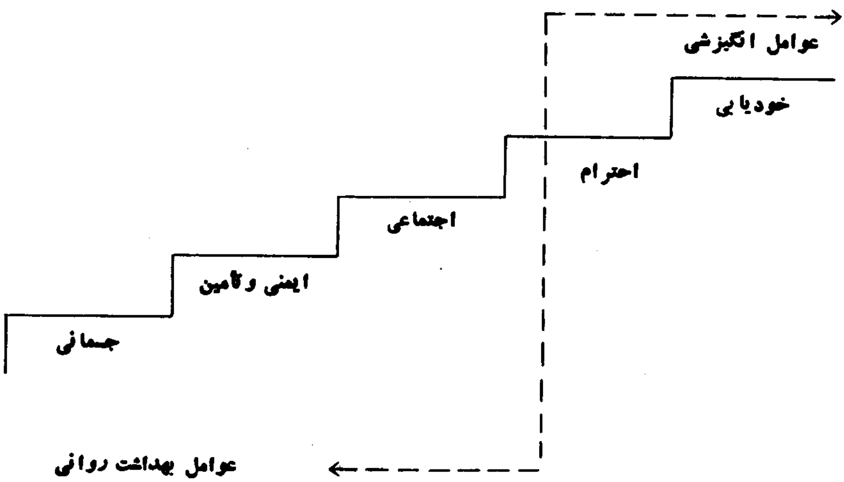
مك‌گریگور[2]، برداشتها، طرز تلقیها و نگرش مدیران را در زمینهٔ ماهیت و انگیزش انسانها

---

1. Paul Hersey, op. cit., p. 60. 2. Douglas Mcgregor



نمودار ۷-۶ مقایسه مدلهای سلسله مراتب نیازها وانگیزشی ـ بهداشت روانی



نمودار ۷-۷ رابطه میان نظر هرزبرگ و مزلو

به‌دو گروه تقسیم می‌کند و به‌منظور آنکه این دو گروه، آن‌طور که هستند معرفی شوند وهیچ‌گونه پیشداوری نسبت به آنها صورت نگیرد، آنها را با دوحرف x و y مشخص نموده‌است.

مفروضات نظریه x	مفروضات نظریه y
۱. بیشتر آدمها ذاتاً تنبل وازکار بیزارند.	۱. در شرایط مطلوب، کار می‌تواند مانند بازی، طبیعی باشد.
۲. اکثر آدمها از قبول مسئولیت فراری هستند.	۲. در شرایط خاص آدمی نه تنها قبول مسئولیت را می‌آموزد، بلکه آن‌را با اشتیاق جستجو می‌کند.
۳. آدمها باید از طریق مشوقهای مادی و یا محرومیتهای اقتصادی‌وفیزیکی به فعالیت وادار شوند.	۳. اگر آدمی به‌هدف فعالیت خودمؤمن ومعتقد باشد، می‌تواند خودش را بهتر ازدیگران کنترل نماید؛ واحساس‌درونی بهترین پاداش و رضایت است.
۴. علاقه، موهبتی کمیاب است که فقط مدیران و رهبران از آن برخوردارند.	۴. نارسایی وشکست تلاشهای سازمانی معلول سهل‌انگاری برای از بین‌بردن جهل وپرورش استعدادهای نهفته‌است.
۵. شکست سازمانی، ناشی از تنبلی و محدودیتهای افراد است.	۵. ظرفیت خلاقیت عمومی در حل‌مسائل سازمانی تابع‌قانون‌توزیع نرمال‌است.

جدول ۷-۲ پیش فرض مدیران در مورد جنبه‌های انسانی کار

بدین ترتیب، مدیران و سبکهای مدیریتی که برمبنای نظریه دو ساحتی انسان، به هدایت افراد سازمان می‌پردازند، به‌انجام مواردی خاص برای هریك از مفروضات اعتقاد دارند که در جدول صفحه بعد ملاحظه می‌شود.

۲. نظریه‌های فرایندی

۲-۱. نظریه‌انتظار[1]: این نظریه، علت این راکه چرا مردم یك رفتار را بررفتار دیگری ترجیح می‌دهند و انتخاب می‌کنند، شرح می‌دهد و انگیزه هررفتار را با موارد زیر معین

1. Expectancy Theory of Motivation

سبك مدیریتی برمبنای پیش فرض x	سبك مدیریتی برمبنای پیش فرض y
۱. تمرکز ۲. مدیرمداری ۳. کنترل منابع به جای ارزیابی نتایج ۴. استفاده از کنترلها ومشوقهای خارجی ۵. انتظار حصول نتایج کوتاه مدت (تاکتیکی) ۶. صرفاً استفاده از امکانات و قدرت موجود ۷. قبول وجود تضاد فطری منافع	۱. خودکفایی وعدم تمرکز اجزای سازمان ۲. نتیجه گرایی و ایفای نقش پشتیبان ومکمل ۳. استفاده از مکانیزم کنترل درونی ۴. انتظار حصول نتایج بلند مدت ۵. قبول امکان وجود وحدت یا حداقل وابستگی متقابل ۶. کوشش برای توسعه ظرفیت مولد ۷. دیگر مداری (با توجه به انگیزه‌های درونی)

جدول ۷-۳ سبکهای مدیریتی برمبنای پیش فرضهای x و y

می کند:

الف) ادراك فرد یا انتظار وی از نتایج یا پاداشهایی که محتملاً از یك رفتار معین حاصل می‌شود،

ب) جذابیت آن پاداش در ارضای نیازهای او.

بدین ترتیب انگیزش، حاصل ادراك فرد است از آنچه که می‌خواهد کسب کند و آنچه که به‌دست خواهد آورد. البته اگر راه ویژه‌ای را تعقیب نماید، رابطه مذکور به صورت فرمول ذیل بیان می‌شود:

نتایج مورد انتظار (E) × جذابیت نتایج (V) = انگیزش (M)

این نظریه، نشان می‌دهد که یك فرد، فقط هنگامی اقدام به انتخاب رفتاری می کند، که معتقد باشد احتمال زیادی در به‌دست آوردن نتایج مطلوب وجود دارد، و این نتایج، به اندازه کافی در توانایی ارضای نیازهایش کشش دارند، و رفتاری را که انتظار نتایج مطلوب در آن کم است، انتخاب نخواهد کرد؛ همچنین، رفتاری را که جذابیت نتایج آن پایین یا منفی باشد، انتخاب نخواهد کرد. بنابراین انگیزه انجام کاری، هم به نتایج مورد انتظار و هم به جذابیت آن وابسته است.

۲-۲. نظریه انتظار و برابری[1]: در این نظریه انگیزش فرد تابعی است از:

الف) $(E \rightarrow P)$: اعتقاد به اینکه کوشش به انجام کار منجر خواهد شد،

ب) $(P \rightarrow O)$: اعتقاد به اینکه انجام کار به نتیجه مطلوب ختم می‌شود،

ج) جذابیت نتایج: شدت نیازی که به وسیله این نتایج بر آورده خواهد شد، مطابق فرمول ذیل است:

میزان تلاش (قدرت انگیزش) = اعتقاد به اینکه تلاش به عملکرد منجر خواهد شد × اعتقاد به اینکه عملکرد نتیجه مطلوب را خواهد داد × جذابیت نتایج

$$Effort = (E \rightarrow P) \times (P \rightarrow O) \times V$$

علائم فرمول عبارتند از:

کوشش $= E$، نتایج $= O$، عملکرد $= P$، جذابیت نتایج $= V$

بنا به فرمول مذکور، عملکرد تابعی است از انگیزش و توانایی:

توانایی $(A) \times$ انگیزش $(M) =$ عملکرد (P)

یا:

توانایی $(A) \times$ میزان تلاش $(E) =$ عملکرد (P)

همچنین، رضایت تابعی از نتایج کسب شده است و تصور فرد از عدالت و انصاف منظور شده، در گرو تحقق این نتایج است. پاداشها نیز بر دو نوع است:

الف) پاداشهای درونی (باطنی) نظیر چالشی (آزمودنی) بودن کار، ارضای نیاز به شهرت با انجام کار و غیره،

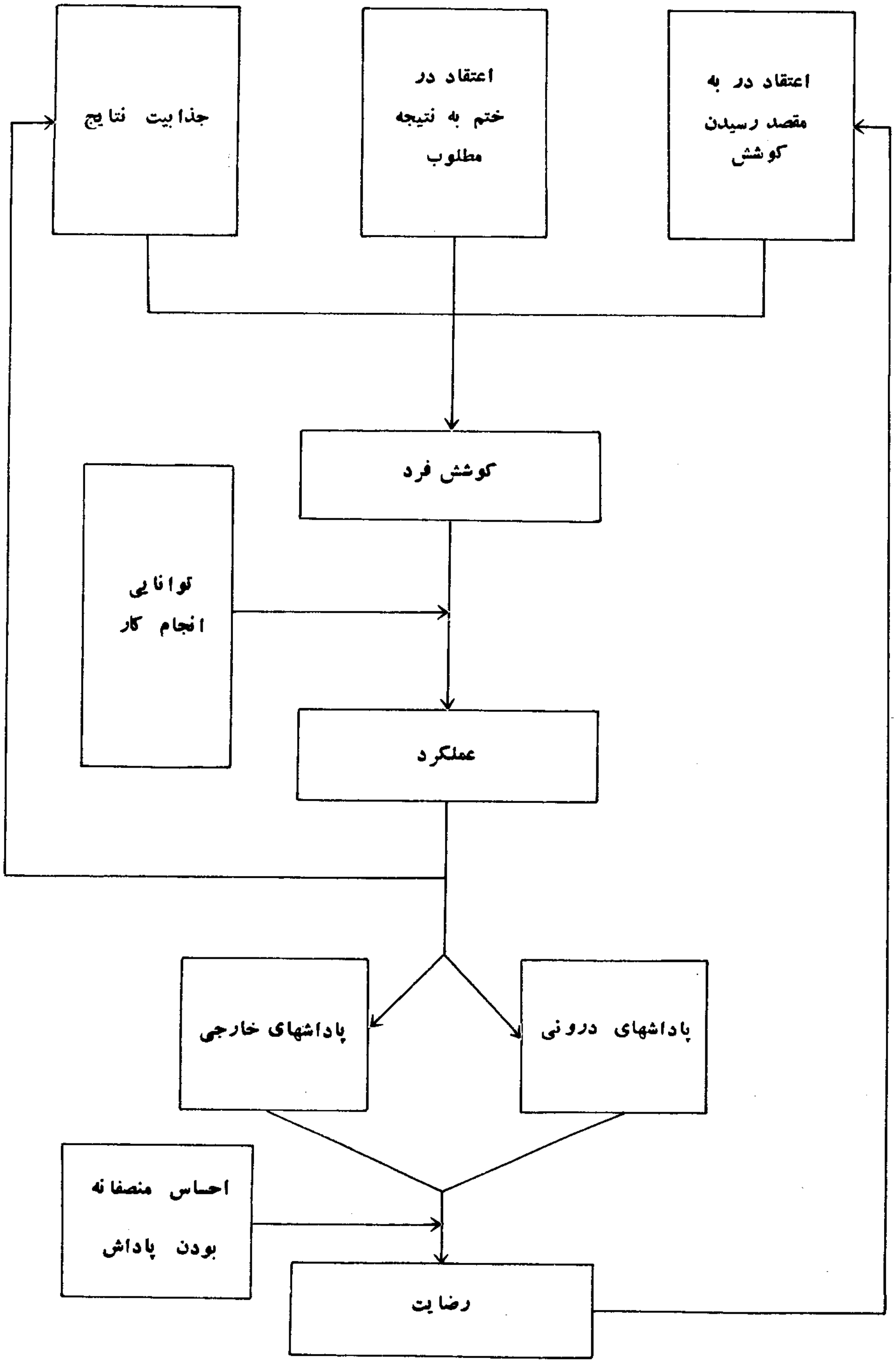
ب) پاداشهای خارجی (عارضی) نظیر پول، مقام و موقعیت و غیره.

معیار عدالت و پاداشها هم، چیزی است که شخص، با در نظر گرفتن آنچه که دیگران برای انجام همان نوع کار دریافت می‌دارند، احساس می کند باید دریافت دارد.

نتیجه ارضای نیازها، به نوبه خود انعکاسی دارد که بر اعتقاد به منجر شدن کوشش به نتیجه و ختم‌نتیجه به منظورمطلوب $(P \rightarrow O)$ و بر اعتقاد به جذابیت پاداشها اثر گذاشته، آن را تقویت می کند، که این اثر خود بر انگیزش آتی (کوشش) فرد اثر می گذارد و موجب تقویت‌آن می‌شود. این برخورد و بازخورد، همچنان ادامه می یابد و بر بهبود کیفیت حرکت بتدریج می‌افزاید. نمودار ۷-۸، فرایند انگیزش، عملکرد، رضایت خاطر و روابط میان آنها را ترسیم می‌نماید؛ مدیران اجرایی را بدین‌معنی هدایت می کند که، اهداف

---

1. L. W. Porter & E. E. Lawler, Managerial Atitudes and Performance, (Ill.: Homewood, 1968), pp. 150–160.



نمودار ۷-۸ روابط میان فرایند انگیزش، عملکرد و رضایت‌خاطر فرد

زیر دستان مشکل عمده‌ای نیست و به توانایی و مهارتهای آنان مربوط می‌شود و سیستم پاداش باید با نیازهای غالب آنان مرتبط شود.

انگیزه مدیریت

آنچه تاکنون گفته شد، چکیده‌ای از تحقیقات پژوهشگران در مورد چگونگی رفتارمدیران با زیردستان یا بحث کلی از انگیزه‌های انسانی بود که در واقع در آن به علت انگیزش فردی مدیران توجهی نشده بود. بنابراین، آخرین مطلب گفتار انگیزش را با تحقیقی[1] در مورد عواملی که موجب انگیزش در مدیران می‌شود به پایان می‌بریم. این عوامل عبارتنداز:

۱. **چالشی بودن کار[2]:** در صورتی که انجام کار نه‌چندان آسان و نه محال باشد، گفته می‌شود چالشی است. وظایف، مسئولیتها و قدرت مجریان باید متناسب با نیاز و تواناییهای ایشان درکار باشد. به‌هرحال آنان باید به طور مداوم کیفیت کارشان را با استفاده‌ا زسیستم بازخور بررسی کنند،

۲. **مقام[3]:** یکی از انگیزه‌های آدمی داشتن موقعیت اجتماعی است، که این موقعیت اجتماعی، در یك سازمان اداری به صورت پست سازمانی جلوه گرمی‌شود. مقام، شامل: عنوان، نظارت و مانند آن است،

۳. **انگیزه رهبری[4]:** احساس نیاز فرد به اینکه در میان همکاران و همردیفانش رهبر باشد،

۴. **رقابت[5]:** تلاش آدمی را برای کسب مزایای سازمانی بیشتر (بویژه مقام و ...) که دیگران نیز خواهان آنند، رقابت می‌گویند. البته لازمه این تلاش رعایت ارزشهاست،

۵. **پول:** پول را عامل انگیزشی مهمی می‌دانند، زیراکه به آن وسیله، میزان قدردانی سرپرست از نحوه فعالیت فرد، مقام، موقعیت و قدرت او سنجیده می‌شود.[6]

انگیزه مدیریت در اسلام

در جوامع غیر الهی، مدیران از دانش و فن مدیریت به عنوان ابزاری کارامد در جهت دست یافتن به خواسته‌های مادی و نفسانی فردی همچون: پول، شهرت، قدرت و مانندآن استفاده می‌کنند. اما در نظام ارزشی اسلامی که هدف انسانها، دستیابی به قربت و رضایت خداوند است نه تأمین هدفهای گذرا و میان تهی دنیایی، انگیزه مدیران چیز دیگری است.

---

1. Arch Palton 2. Challenging Work 3. Status
4. The urge to achieve leadership 5. Competition
6. Agrawal, op. cit., pp. 128–200.

مـدیر مسلمان، به شغل خویش بـه چشم تکلیفی کـه انجام آن بـر او لازم است، می‌نگرد. تکلیفی که جهت آن را خواسته‌های او یـا دیگران تعیین نمی‌کند، بلکه مسیر آن را قوانینی که شارع مقدس اسلام وضع کرده است، تعیین می‌کند؛ و هر حرکت خیر یـا شری در آن حتی اگر به قـدر ذره‌ای ناچیز باشد، مـورد حسابرسی قرار می‌گیرد. مـدیر مسلمان، در حوزه‌کار خویش ادای وظیفه و ایفای مسئولیت می‌کند، نه حکومت.

پرسشها

۱. بهترین الگوی رهبری را بر چه اساسی می‌توان انتخاب کرد؟

۲. نقش دیدگاههای انسانشناسانه مدیر در انتخاب سبك او و چه تأثیری دارد؟

۳. با توجـه به ویژگیهای انسان از دیـدگاه اسلام (ماهیت انسان، آزادی انسان، هدف‌داری انسان . . .) و همچنین خصلتهایی کـه اسلام بـرای کار دسته‌جمعی بیان می‌کند، به نظر شما هدایت سازمانی از نظر این مکتب باید چه مشخصات وویژگیهایی داشته باشد؟

۴. این نظریه که بهترین سبك مدیریت وجود ندارد شالودهٔ کـدام نظریه مدیریت است؟

۵. آیا به نظر شما آدمی محکوم سلسله مراتب نیازهای مزلو[1] است؟

1. A. Maslow

۸

ارتباطات

مقدمه

برقراری ارتباطات صحیح بین اجزای گـوناگون یك سازمان، از ارکان وظایف مدیر در فرایند مدیریت است. در واقع ارتباط مؤثر با افراد و درك انگیزههای آنان، باعث توفیق مدیریت در انجام وظیفه رهبری می گردد.

اهمیت ارتباطات

بیشتر وقت مدیریت بهارتباط رو در رو یا به تلفن بازیردستان، همکاران یامشتریان می گذرد. هنگامی که مدیربا دیگران مذاکره نمی کند، ممکناست به نوشتن یادیکته کردن یادداشتها، نامهها یا گزارشها، و شاید به خوانـدن مکتوباتی کـه برای او ارسال گشته است مشغول بشود. حتی در فواصل اندکی که مدیران تنها هستند ممکن است به واسطه ارتباطی، رشته افکارشان گسیخته گردد. برای مثال، در مطالعهای ازچگونگی ارتباط مدیران عالی و میانی، معلوم شد که آنان هر دو روز یك بار فقط نیمساعت یا کمی بیشتر میتوانستند بدون وقفه کار کنند.

بنابراین، ریشه بسیاری از مشکلات فردی، سازمانـی و اجتماعی را میتـوان در کمبود ارتباطات مؤثر، نقش سیستم ارتباطی یا بهطورکلی سوء تعبیر و تفسیرهای ارتباطی

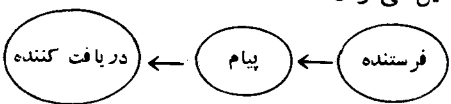
جستجو کرد. بنابراین باید گفت ارتباط مؤثر برای مدیران به دلایل ذیل مهم است:

الف) ارتباط، فرایندی است که وظایف برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، رهبری و کنترل مدیریت به توسط آن انجام می‌شود،

ب) ارتباط، فعالیتی است که مدیران جهت هماهنگ کردن و متناسب نمودن وقت خود از آن بهره می‌گیرند.

فرایند ارتباطات و عناصر اساسی آن

در یك عبارت ساده، ارتباطات را می‌توان تبادل اطلاعات و انتقال معنی دانست[1]. عناصر ارتباط را با بسط تعریف فوق در این جمله که می‌گوید: ارتباطات عبارت است از انتقال اطلاعات از فرستنده به دریافت کننده، به‌طوری که اطلاعات برای فرستنده و گیرنده قابل درك باشد، در نمودار ذیل می‌توان نشان داد[2].



نمودار ۸-۱ ساده‌ترین الگوی ارتباطی

در نمودار شماره ۸-۱ فقدان هر یك از عناصر موجب عدم برقراری ارتباط است.

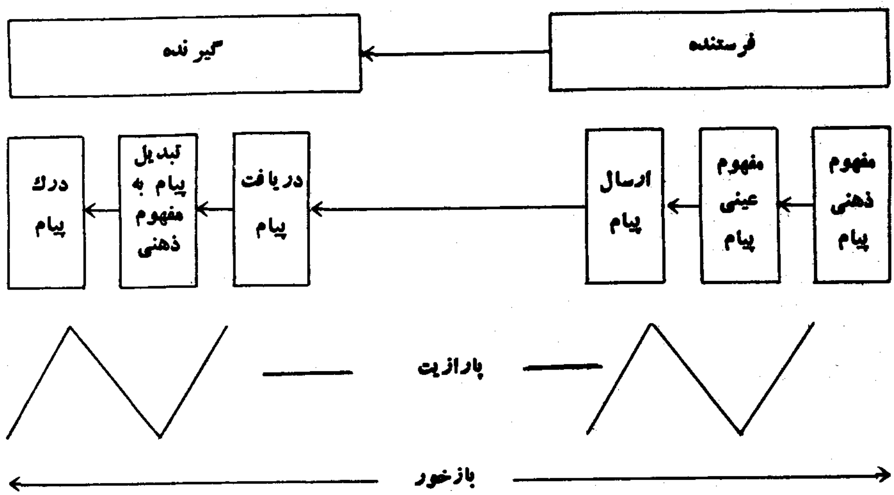
در تعریف جامعتری، می‌توان گفت: ارتباطات، فرایندی است که اشخاص از طریق انتقال علائم پیام به دریافت معنی مبادرت می‌ورزند.

> **ارتباط سازمانی**
> فرایندی است که مدیران به وسیله آن سیستمی را برای گرفتن اطلاعات و تبادل معانی به افراد و ارگانهای فراوان داخل و خارج سازمان برقرار می‌سازند.[3]

این تعریف ضمن در برداشتن عناصر ارتباطی ساده، فرایند پیچیده‌تری را مطرح می‌نماید. مانند یك ارتباط تلفنی که علاوه بر پیام، نجوا و پچ و پچ از فرستنده دریافت می‌شود و ممکن است صداهای دیگری نیزهمراه پیام باشد که موجب اخلال درارتباط گردد.

1. Robert Katz and Robert Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, (New York: John Wiley and Sons, 1969), p. 223.
2. Koontz & Others, *Essential of Management*, p. 44.
3. William F. Glueck, op. cit., p. 238.

شمای زیر گویای نکات مذکور می‌باشد:



نمودار ۸-۲ الگوی ارتباطی

عناصر ارتباطی نمودار ۸ـ۲ عبارتند از:

۱. **فرستنده (منبع):** فرستندهٔ پیام، آغازکننده ارتباط است که معمولاً تماس را جهت انتقال اطلاعات و مفهوم آن به دریافت کننده شروع می‌کند؛

۲. **گیرنده (مقصد):** شخصی است که پیام را دریافت کرده و استنباطی از آن می‌کند؛ اگر استنباط گیرنده با مقصود فرستنده یکی نباشد پیام دریافت نشده است؛

۳. **مفهوم ذهنی پیام:** فکر و اندیشه‌ای است که باید به گیرنده منتقل شود؛

۴. **مفهوم عینی پیام:** پیام به یک سری علائم تبدیل می‌گردد و به صورت خبر، نکته یا موضوعی به گیرنده انتقال می‌یابد؛

۵. **ارسال پیام:** وسیله و طریقه ارسال پیام را کانال گویند. (مانند هوا برای انتقال کلام، کاغذ جهت ارسال نامه، امواج الکترومغناطیس در انعکاس تصویر). هر چند که بعضی از صاحبنظران میان پیام و کانال ارسال آن، تفاوت قائلند ولی پیام و کانال ارتباطی آنچنان در هم آمیخته‌اند که در اغلب موارد تفکیک ناپذیرند. نکته مهم درکارایی و اثر بخشی ارتباط، متناسب بودن کانال برای ارسال پیام است؛

۶. **دریافت پیام:** پیام، توسط گیرنده یا گیرندگان دریافت می‌شود. استنباط و ادراک گیرنده پیام نقش بسیار مهمی در برقراری ارتباط دارد؛

۷. تبدیل پیام به مفهوم ذهنی: فرایندی است که گیرنده براساس آن، پیام را به اطلاعات مورد نظر فرستنده تفسیر می‌نماید؛ این تفسیر بر مبنای تجربه گذشته گیرنده، تفسیر فرد از علائم، انتظارات و مقاصد دو طرف (فرستنده و گیرنده) از پیام انجام می‌شود؛

۸. درك پیام: گیرنده، پس از ایجاد مفهومی ذهنی برای خود، پیام را درك می‌کند؛

۹. پارازیت[1]: عبارت از عواملی‌که موجب اخلال یا نامفهومی پیام‌است یا صورت دیگری از تداخل در ارتباط می‌باشد؛ دخالت عامل پارازیت ممکن است به دلایل ذیل باشد:

۹ـ۱. فرستنده، پیام را به درستی ادا نکند،

۹ـ۲. پیام تحریف شده باشد،

۹ـ۳. صداهایی ازمحیط درآن اثر گذاشته باشد،

۹ـ۴. بی‌توجهی گیرنده به پیامی که دریافت کرده است،

۹ـ۵. عدم دقت گیرنده در تفسیر پیام.

۱۰. بازخور: ابراز نظر و واکنشهای‌گیرنده در باره پیام و انتقال‌آن به فرستنده را‌گویند. بازخور، درجه اثربخشی و کارایی ارتباط را نشان می‌دهد. همچنین کمبودها و نارساییهای ارتباطی را بیان می‌کند؛ در این صورت، بازخور به رفع اشکالات و بهسازی ارتباطات کمك می‌نماید.

انواع ارتباطات

ارتباطات را از جهات متفاوتی می‌توان طبقه‌بندی‌کرد. اگر بخواهیم ارتباطات را از نظر عکس‌العمل در محیط استقرار، بررسی کنیم، از طبقه‌بندی ذیل استفاده می‌کنیم:

الف) ارتباطات یك‌جانبه: اگر عکس‌العمل گیرنده نسبت به پیام ابراز نشود، آن را ارتباط یك جانبه گویند.

ب) ارتباطات دوجانبه: چنانچه، محیط استقرار به‌گونه‌ای باشد که گیرنده عملاً عکس‌العملها و نظرهای خود را در باره محتوای پیام به اطلاع فرستنده برساند، به آن، ارتباط دوجانبه گویند.

پژوهشهای انجام شده[2] در این دو مورد حاکی است که:

۱. ارتباط یك‌جانبه، سریعتر و کار فرستنده پیام آسانتر است؛

1. James A. Stoner, op. cit., p. 493.
2. Harold J. Leavitt, «Communication: Getting Information from A into B» Managerial Psychology, revised edition, (Chicago: University of Chicago, 1964), pp. 52–138.

۲. ارتباط دوجانبه، از دقت بیشتری برخوردار است؛ چون در نتیجهٔ عمل بازخـور، فرستنده امـکان بررسی مجدد پیام را می‌یابد، و آن را با دقت بیشتر برای گیرنـده ارسال می‌کند. همچنین، در ارتباطات دوجانبه، گیرنده احساس اطمینان بیشتری بـه تأثیر قضاوتها و ارزشهای پیشنهادی خود پیدا می‌کند؛

۳. در ارتباطات یك‌جانبه، به علت دقت کمتر، پارازیت و سردرگمی بیشتری دیـده می‌شود؛ بنابراین جهت پرهیز از ایـن امر، تا سرحد امکان از قبل برای ایـن ارتباط، باید برنامه‌ریزی گردد؛

۴. در ارتباطات یك‌جانبه، فرستنده‌آسانتر می‌تواند اشتباهات خود را مخفی نماید؛

۵. در مواردی‌که امورهنوز برنامه‌ریزی نشده و به روال عادی در نیامده‌اند، ارتباط دوجانبه وسیله مـؤثرتری است و قدرت نفوذ بیشتری دارد؛ ولی پس از آنکه امور برنامه ـ ریزی شد و حالت عادی و یکنواختی یافت، اثر ارتباط دوجانبه بـه میزان قابل ملاحظه‌ای کاهش می‌یابد و از آنجایی‌که تصمیمهای برنامه‌ریزی نشده بیشتر در سطوح عالی مدیریت است، امورجاری بیشتر در سطوح عملیاتی سازمان وجود دارد؛ شاید بتوان نتیجه‌گیری کرد که ارتباطات دوجانبه، برای‌اتخاذ تصمیم در سطوح عالی مدیریت مناسبتر و مؤثرتر است؛

۶. بعضی از صاحبنظران، معتقدندکه ارتباط یك‌جانبه هنگامی مناسب و مؤثر است‌که فرستنده و گیرنـده با پیام آشنا باشند؛ یعنی پیام حالت یکنواخت و تکراری داشته باشد، نظم و ترتیب در ارتباطها با اهمیت تلقی گردد و تعلیق واکنشهای افـراد مورد نظر باشد.[1]

فرستنده‌ای مؤثر است کـه، عوامل محیطی را مورد بررسی قرار داده و اطمینان حاصل کند که پیام دریافت شده است.

ارتباطات افقی، عمودی و مورب

ارتباطات، ازنظر جهتی‌که پیام در سطوح سازمانی طی می‌کند به سه دسته تقسیم می‌شوند:

۱. ارتباطات افقی،

۲. ارتباطات عمودی،

۳. ارتباطات مورب.

۱. ارتباطات‌افقی

این نوع ارتباط، معمولاً به‌صورت الگوهای جریان‌کاردر یك سازمان و درمیان اعضای

1. James A. Stoner, op. cit., pp. 494–499.

گروههای کاری، اعضای بخشهای مختلف و همچنین اعضای صف و ستاد برقرار است که ازنظر روانی موجب افزایش روحیه دربین اعضای سازمان می گردد. منظوراز ارتباطات افقی، به وجود آوردن کانالی برای هماهنگی و حل مسائل سازمانی است. از این طریق اعضای سازمان موفق به برقراری ارتباط با همردیفان خود می گردند.

با این حال، ارتباطات افقی محدودیتهایی دارد؛ زمانی که بـه این نوع هماهنگیها نیازی نیست، همبستگی گروهی حاصل از ارتباطات افقی بین همکاران، ممکن است دردسر درست کند. ازمعایب دیگراین نوع ارتباط، ایجاد علایق مشترك بین افراد سازمانی همسطح، و بی توجهی آنان به مشکلات پیش آمده برای دیگر سطوح سازمانی است که اثر نامطلوبی بر سیستم کنترل و نظارت گذاشته، موقعیت کنترل کننده را متزلزل می سازد.

۲. ارتباطات عمودی

ارتباطات عمودی، شامل ارتباطات از بالا به پایین و از پایین به بالای احکام زنجیره‌ای سازمان است.

الف) ارتباطـات از بالا به پایین: ارتباطـات متمایل به پایین، از مـدیریت عالـی شروع می‌شود و از طریق سطوح مدیریت به کارگران خط تولید و کارکنان منتهی می گردد.

ب) ارتباطـات از پایین به بالا: ارتباطـات متمایل به بالا، عرضه اطـلاعات بـه بالاترین سطح را در سطوح پایین سازمان مطرح می‌نماید. این نوع ارتباط، شامل گزارش پیشرفت، پیشنهادات، توضیحات، تقاضا برای کمك و تصمیمگیری است.[1]

۳. ارتباطات مورب

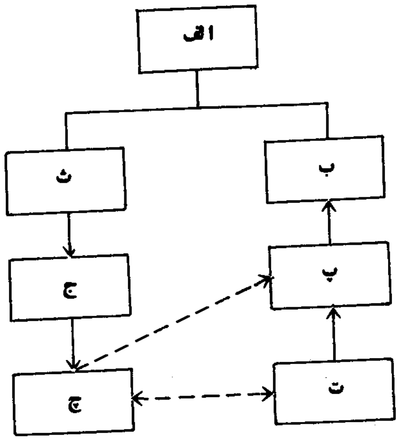
در مقابل ارتباطات افقی (بین همردیفان) و ارتباطـات عمودی(بین مافوق و زیردست)، درارتباطات مورب نیزوجود دارد. درارتباطات مورب، پیام‌در دو سطح مختلف ازسلسله مراتب سازمانی یا خارج از سلسله مراتب اداری مبادله می‌شود؛ این نوع ارتباط، بـه منظور هماهنگی، یکی کردن و جامعیت ارتباطات افقی است.

نمودار ۸ـ۳، ارتباط بین ث و ج از بـالا بـه پایین، ارتباط بین ت و پ عمودی از پایین به بالا، ارتباط بین ت و چ افقی و ارتباط بین پ و چ مورب است.[2]

ارتباط میان افراد

ارتباطات میان افراد، می‌توانند به شکل خیلی به یکی، یکی به چنـدیـن، یك به یك و یکی به خیلی باشد؛ که عموماً در نظام سلسله مراتبی سازمانها، مورد خیلی به یکی مردود شمرده

1. Ibid. pp. 509–511. 2. Agrawal, op. cit., p. 211.



نمودار ۸-۳ شمای کانالهای ارتباطی عمودی، افقی و مورب

می‌شود. حتی وقتی که تعداد افراد زیاد باشد، ارتباطات معمولاً میان دو نفر یا میان تعداد کمی ازآنها طی ضوابط سازمان انجام می‌گیرد.

> **ارتباط میان افراد:** فرایند تبادل اطلاع و انتقال معنی میان دو نفر یا درون یک گروه کوچک را ارتباط میان افراد گویند.[1]

مطالعه ارتباطات میان افراد، پیچیده است و عناصر ذیل را دربر دارد:

۱. مختصات روانی، اجتماعی و فرهنگی افراد در سازمان،
۲. ماهیت زبان و مسائل مفهومی آن،
۳. ساختارهای رسمی و اجتماعی سازمان،
۴. رویه‌های ارتباطی نظیر، صحبت‌کردن، نوشتن، و سایر صورتهای انتقال به کمك تصویر و رفتار.

اما با توجه به اینکه هر یك ازما، دنیای اطراف خود را به‌شکل مخصوص به خود، درك می‌کنیم؛ به همین دلیل درك وضعیتهای بحرانی افراد دیگرکه در ارتباط باآنها هستیم، برایمان مشکل است؛ بنابراین، باید کانالهای ارتباطی را شناخت.

1. William F. Glueck, op. cit., p. 238.

موانع ارتباطات میان افراد و چگونگی غلبه بر آنها

موانع ذاتی ارتباطات میان افراد به‌طور عمده عبارتند از:

۱. **ادراکی (شناختی):** هر فرد، حوادث مربوط به خود را برحسب زمینه فرهنگی، اجتماعی و روانی مختص به خودش درك می‌کند، بنابراین، هنگام برقراری ارتباط، هرکسی به تصورخود ازحادثه رجوع کرده و در نتیجه موجب پیدایش موانع‌ارتباطی می‌شود.

۲. **اجتماعی:** افراد به نقش خود در سازمانهای اجتماعی خو گرفته‌اند، چنانکه مجموع لغات، اصطلاحات و محدودیتهای گروه اجتماعی، بر رفتار و نیازهای اجتماعی متفاوت آنها در بر قرارکردن ارتباطات اثر گذارده، نوع ارتباط را مشکل می‌سازد.

۳. **ارزشهای فرهنگی:** خصوصیات فرهنگی متفاوت میان دو قشر، خود نوعی مشکل‌ارتباطی است. برای مثال، موانع روابط ارتباطی بین مدیریت وکارگران، به دلیل فرهنگ‌حاکم بر هر قشر آنقدر بزرگ است که نظر بیطرف را به حیرت وامی‌دارد.

۴. **معانی (زبان):** مسائل مربوط به معانی، غالباً در تفسیر اسناد مکتوب پیش می‌آید، مفهوم ضمنی این امر برای مدیر،آن است‌که خطمشی و رویه‌های مکتوب، نیازبه توجه خاص و احتمالاً تفسیر دوره‌ای شفاهی دارد.

۵. **اثر انگیزه:** مسائل روانی از قبیل هیجانات، خشم، درد، خوشحالی و غیره بر تفسیر ما از پیام اثر می‌گذارد. برای مثال اگر ما توقع دریافت یا شنیدن امر خاصی را داشته باشیم، این انتظار بر دریافت پیام تأثیر می‌گذارد، یا اینکه اگر پیامی راکه متعارض با دانش و عقیده ماست دریافت کنیم، معمولاً ممکن است برای اجتناب از تشویش ذهنی، آن رانادیده بگیریم.

۶. **ارزیابی منابع:** آیا منبع پیام قابل اعتماد است؟ آیا به واسطه خود پیام می‌توان‌منبع آن را معتبر دانست و پیام را پذیرفت؟ این‌گونه ارزیابیها و تردیدها نسبت به منبع پیام در برقراری ارتباط اختلال ایجاد می‌کند.

۷. **علائم غیر شفاهی و متناقض:** کیفیت صدا، بیان فیزیکی، وضعیت جسمانی، می‌تواند به ارتباط کمك کند، یا آن را به تأخیر اندازد.

۸. **پارازیت:** هر ابزار ارتباطی، ضعفهایی دارد، عبارات بی‌سروته و ساخت ضعیف جملات در ارتباط کتبی، یا توهمات و محدویتهای بیانی در ارتباط شفاهی، موجب اخلال و در نتیجه ارتباط غیر مؤثر می‌گردد.

همچنین کانالهای ارتباطی میان افراد، نظیر کانالهای فیزیکی، الکترونیکی و غیره ممکن است پیام را مخدوش کرده یا پارازیت به آنها بدهد.

روشهای بهبود پیام و حذف موانع ارتباطی

برخی از روشهای غلبه بر موانع ارتباطی عبارتند از:

۱. استفاده از بازخور به معنی بازگشت نتیجه پیام به فرستنده پیام است تا از وضعیت ارسال پیام و نحوه دریافت و درك آن آگاه شود؛

۲. افشاء، به معنی دادن اطلاعات مربوط و معتبر دربارهٔ فرستنده پیام، به گیرندگان؛

۳. تشریح پیام؛

۴. استفاده از ارتباطات شفاهی(رودررو)، نسبت به ارتباطات کتبی، ازدقت بیشتری برخوردارند؛

۵. آگاهی از علائم ارتباط و مهمتر از همه استفاده از زبان ساده و همه کس فهم، به حذف موانع ارتباطی کمك می نماید.

ارتباطات در سازمان

سازمانها، سیستمهای کسب هدف هستند، هدفها با حل مسائل و انجام عملیات به دست می‌آیند و بدان جهت لازم است که تصمیمهای تازه به سایر تصمیم گیرندگان (مدیران) یا به گروه عملیات انتقال یابد. بنابراین، تصمیم گیرندگان و عاملان انتقال پیام، به عنوان قسمتی ازشبکه ارتباطات، اطلاعات را رد و بدل می کنند. این شبکه‌ها در دو قالب مختلف از جهت شکل و عملکرد، تأثیر مهمی بر سازمانهای رسمی و غیر رسمی دارند:

۱. سیستمهای غیر رسمی ایجاد شده به دلیل تعامل میان افراد،

۲. سیستمهای رسمی ایجاد شده از طریق فرایند سازماندهی.[1]

سیستمهای غیر رسمی

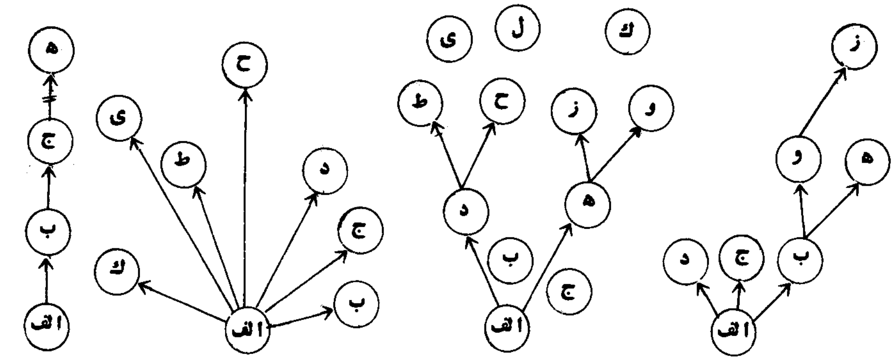
سیستمهای غیررسمی، عموماً بر مبنای روابط غیر رسمی بین اعضای سازمان شکل می گیرد، یکی از صاحبنظران[2] چهار نوع طرح سیستمهای غیر رسمی را ارائه داده که در نمودار ۸ـ۴ آمده است.

در شبکه رشته‌ای، شخص الف، مطلبی را به «ب» و «ب» به «پ»، تا انتهای خط یعنی نقطه ج؛ انتقال می‌دهد. در این شبکه، انتقال اطلاعات ازحداقل دقت برخوردار است.

---

1. R. G. Murdick and J. E. Ross. *Information Sytem for Modern Management* (New Delhi: Prentice Hall of India, 1983), pp. 451_458.
2. keith Davis, op. cit., pp. 261_273.

در شبکهٔ انشعابی،شخص، اطلاعاتی راکه به‌دست‌آورد، بین اعضا پخش می‌کند؛ این شبکه،اغلب برای‌اطلاعات مفید استفاده می‌شود؛ اما اطلاعات منتقل‌شده مرتبط با کار نیست.



نمودار ۸-۴ انواع شبکه غیر رسمی

در شبکهٔ تصادفی، افراد مختلف، به‌طور تصادفی اطلاعات را می‌گیرند و به‌همین‌نحو پخش می‌کنند؛ ایـن شبکه، هنگامی مـورد استفاده قرار می‌گیرد کـه اطلاعات ناچیز و بی‌مانع است.

در شبکهٔ خوشه‌ای،فرد، اطلاعات را باانتخاب افراد پخش می‌کند، وآن فردانتخاب شده به همین ترتیب اطلاعات را منتشر می‌سازد.

بعضی از صاحبنظران[۱]، الگوی خوشه‌ای را کاراتر می‌دانند، زیرا که افراد کمی با دیگر افراد وابسته اطلاعاتی هستند. معمولاً[*] انتقال اطلاعات، توسط کسانی انجام می‌شود که قابل اعتمادند و اغلب اطلاعات را در زمانهای مناسب خود منعکس می‌نمایند.

سیستمهای رسمی

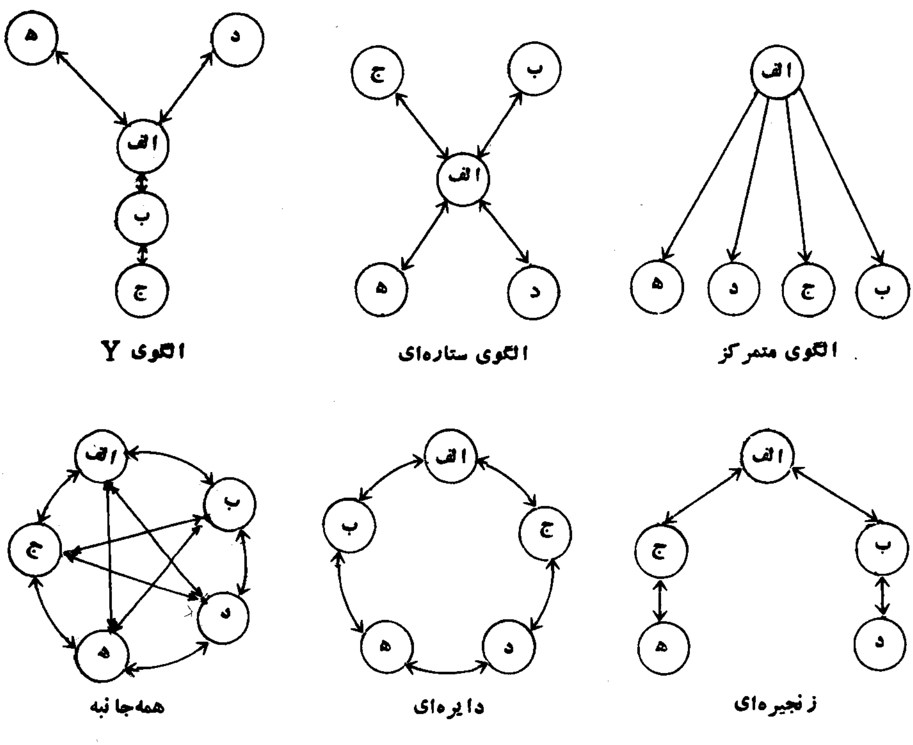
فرایند سیستمهای رسمی ایجاد شده، دارای عواملی است کـه در ارتباط بین افراد بـه‌کار گرفته می‌شود و درشبکه ارتباطات نیز به‌کارمی‌آید. برخی از نظریه‌پردازان[۲]، چهار عامل عمده برای اثربخشی ارتباطات سازمانی ذکرکرده‌اند که عبارتند از:

1. Keith Davis, «Management Communication and the Grapevine» *Harvard Business Review*, (September – October, 1953).
2. Raymond V. Lesiher

۱. کانالهای رسمی ارتباطات که به دو دلیل ذیل مهم هستند:
الف) دربر گیری فواصل رشد و توسعه،
ب) جلوگیری از پخش اطلاعات بین سطوح مختلف سازمان.
۲. ترکیب قدرت سازمانی که بر کارایی ارتباطات تأثیر می‌گذارد؛
۳. تخصص‌کاری در گروههای مختلف، ارتباطات را تسهیل می‌کند؛
۴. تملك اطلاعات، به این مفهوم که افراد بر مجموع اطلاعات و دانشهای شغلی‌شان حق تصرف دارند.

شبکه ارتباطات، معمولاً به‌منظور نگهداری‌اطلاعات اضافی مدیران و حفظ موقعیت و وضعیت‌آنها ایجاد شده است.

در نمودار شماره ۸-۵، شش نوع شبکه ارتباطی نشان داده شده است:



نمودار ۸-۵ انواع شبکه ارتباطی رسمی

در الگوی دایره‌ای، الف فقط می‌تواند با «ب» و «ج» ارتباط داشته باشد؛ و اگر «الف» بخواهد با «د» یا «ه» ارتباط داشته باشد، ارتباط فقط از طریق «ب» یا «ج» انجام می‌گیرد؛ ولی در الگوی همه‌جانبه، همگی می‌توانند با هم تماس داشته باشند.

در الگوی زنجیره‌ای، دو زیردست «د» و «ه» بـه ترتیب، به دو مافوق «ب» و «ج» گزارش می‌دهند و «ب» و «ج» هم گزارش خود را تقدیم «الف» می‌نمایند.

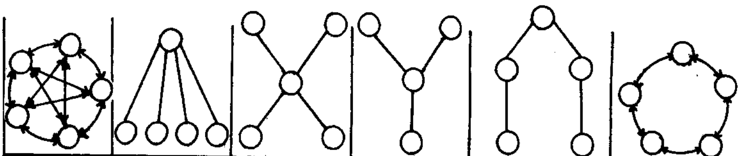
در الگوی «شکل Y» تمرکز در سطح فرد «الف» می‌باشد.

اما در الگوی ستاره‌ای، ارتباط به‌گونه‌ای است کـه افراد «ب»، «ج»، «د» و «ه» هیچکدام نمی‌توانند با همدیگر ارتباط مستقیم داشته باشند و ارتباط آنها فقط از طریـق «الف» ممکن است. الگوهای ستاره‌ای و زنجیره‌ای متمرکز در یك عامل نیستند.

اغلب تحقیقات، نشان داده است که شبکه‌های متمرکز، سریعتر و دقیقتر از شبکه‌های غیرمتمرکز است. در گـروههای متمرکز رهبری بارز و نمایـان است، اما در غیر متمرکز روحیه افراد بالاست؛ با این حال عموماً شبکه‌های رسمی، ماهیت سلسله مراتبی‌دارند.

الگوی ارتباطی همه جانبه، بسیار سریع و نسبتاً دقیق است؛ این الگو، برای مسائل نو و پیچیده که نیاز به خـلاقیت و نوآوری دارد و مضیقه زمانی نیز وجـود ندارد، بسیار متناسب است.

در نمودار ۸ـ۶، تفسیری جـدول‌گونـه در مـاهیت هر یك از شبکه‌هـای مذکور



شبکه‌های ارتباطی ویژگیها	دایره‌ای	زنجیره‌ای	شکل Y	شکل X	ستاره‌ای	همه‌جانبه
سرعت	کند	سریع	متوسط	سریع	سریع	سریع
دقت	ضعیف	خوب	نسبتاً خوب	خوب	خوب	نسبتاً خوب
ساخت	ناپایدار	در حال شکل‌گیری ولی پایدار	در حال شکل‌گیری	متشکل و پایدار	تقریباً فوری و پایدار	هیچ
ظهور رهبر	هیچ	بارز	نسبتاً بارز	بارز	بسیار بارز	هیچ
روحیه	خیلی‌خوب	کم	نسبتاً کم	کم	بسیار کم	عالی

نمودار ۸ـ۶ ماهیت شبکه‌های رسمی ارتباطی

ملاحظه می‌شود.[1]

چگونگی حذف موانع ارتباطی در سازمان

از آنجایی که در هر سازمان، مدارهای ارتباطی متعدد و متنوعی وجود دارد که اغلب به‌هم پیوسته و مرتبط هستند، موجب پیچیدگی ارتباطات گشته و در نتیجه امکان سوء تعبیر و تفسیر را می‌افزاید.

به منظور حذف موانع ارتباطی سازمان، ابتدا باید فرایند پیچیده ارتباطی و صحت تشریح علائم را شناخت؛ ضمن آنکه در جهت به حداقل رساندن سوء تفاهم، باید در فهم و تفسیر موانع اصلی ارتباطات نیز کوشید. توجه به موارد زیر در حذف موانع ارتباطی مفید است:

۱. درجه اثربخشی و کارایی کمبودها و نارساییهای سیستم ارتباطی را با استفاده از بازخور می‌توان بهبود بخشید؛

۲. در مطالعه ارتباطات بین افراد باید به عوامل روانی، فرهنگی، معانی و غیره توجه نمود؛

۳. موانع عمده ارتباطات بین افراد: تمایز ادراکی، ارزشهای فرهنگی، معانی (زبان)، انگیزه‌ها و پارازیت است؛

۴. ارتباطات دوجانبه و سیستم بازخور بهترین شیوه حذف موانع ارتباطی است؛

۵. شناخت فرایند پیچیده اصلی ارتباطی، شناخت علائم و سمبلها، فهم و تشریح ارتباطات را آسان می‌سازد.

پرسشها

۱. اینکه سازمان غالباً به عنوان نظامی از ارتباطات تعریف می‌شود، آیا تعریف مناسبی است؟

۲. علت عمدهٔ سوء تفاهمات میان مدیریت و کارکنان در سازمانها چیست؟

۳. برای کاهش سوء تفاهمات میان مدیریت و دیگران چه مکانیزمهایی را پیشنهاد می‌کنید؟

۴. ویژگیهای اطلاعاتی که میان مدیریت و کارکنان مبادله می‌شود چه باید باشد؟

۵. سبک مدیر و شخصیت وی را با هم مقایسه و بحث کنید.

---

1. Alex Bavelas and Dermot Barrett, «An Experimental Approach to Organizational Behaviour» In Personnel and Industrial Psychology, Edwin Fleishman, ed. (Homewood, Ill.: The Dorsey Press, Inc., 1967), p. 406.

۹

کنترل

مقدمه

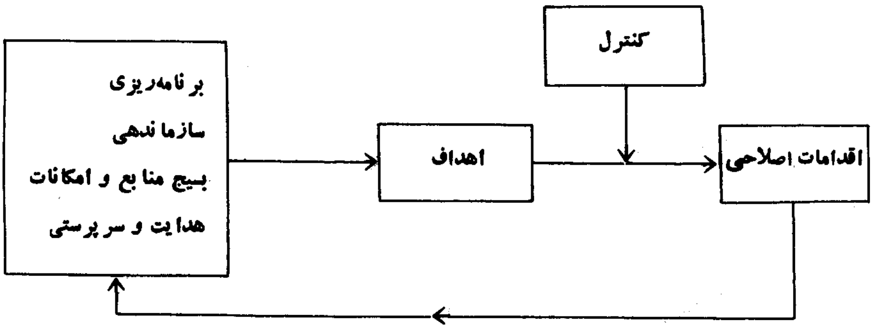
یك سازمان، در روند شکل گیری و حرکت به سمت اهداف تعیین شده، همواره با موانـع گونا گونی روبرو می‌شود که این موانـع هر یك به فراخور توان، در به انحراف کشاندن سازمان به‌سمت مسیرهای پیش بینی نشده وگاه متوقف نمودن،آن فعالند. پذیرش این‌واقعیت، آشکار می‌سازد که ضرورت دارد یك مکانیزم کنترل مبتنی بر استانداردهای خاص ومشخص، تضمین کننده و حافظ بقای اهداف سازمان باشد.

مفهوم و اهمیت کنترل

یکی از وظایف اساسی مدیر کـه با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می باشد که از طریق آن، می‌توان از منابع و فعالیتهای اعضای سازمان، حداکثر کارایی و اثر بخشی‌را در جهت نیل به اهداف سازمان به‌دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه‌ریز به صحت پیش‌بینی خود پی خواهد برد. به‌همین دلیل است کـه باید این نظر را پذیرفت کـه هیچ برنامه‌ای بدون کنترل بـدرستی اجرا نمی‌شود و کنترل نیز بدون وجود برنامـه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین، کنترل در مؤسسات تجاری و دیـگر سازمانها، نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می‌تـوان به اصلاح

انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت.

بنابراین، می‌توان گفت در فرایند مدیریت؛ کنترل، عـلاوه‌بر ارتباط با همه عناصر مدیریت، رابطهٔ ویژه‌ای با برنامه‌ریزی دارد.



نمودار ۹-۱ رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت

چنانچه در نمودار شماره ۹ـ۱، نشان داده شده است، هنگامی کـه سیستم در جهت هدفهای خاص تعیین شده به حرکت در می‌آید، ممکن است وقایعی اتفاق افتد که به دور-کـردن سیستم از هدف خود منجر شود؛ اما کنترل با اقـدامات اصلاحی ، تنظیم سیستم را به‌عهده می‌گیرد[1].

تعاریف کنترل

کنترل را به‌گونه‌های مختلف تعریف کرده‌اند. کنترل، فرایندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را بافعالیتهای برنامه‌ریزی شده می‌سنجد؛ از این‌رو فرایند کنترل در برنامه‌ریزی فعالیتهای یك سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به‌کار می‌رود و به این ترتیب، میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود نشان می‌دهد. به عبارت دیگر:

> کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استانـدارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزای واقعی با استانـداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش‌آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارایی است.[2]

1. Agrawal, op . cit., p. 245.

2. James A.Stoner, op. cit., p. 592.

بنابراین، می‌توانیم بگوییم کنترل، مقایسهٔ بین «باید»ها و «هست»هاست؛ یعنی در برنامه‌ریزی، آنچه پیش‌بینی کرده‌ایم، بایدها و مطلوبهای ماست و آنچه انجام شده، هست‌ها و موجودهاست و از مقایسه این دو است که پی می‌بریم، آیا پیش‌بینیهای ما درست بوده و آنچه انتظار داشته‌ایم حاصل شده است یا خیر؟

قیاس‌بین بایدها و هست‌ها، در واقع تأکیدی بردائمی و مستمر بودن کنترل می‌باشد که همزمان با اجرای برنامه، از آغاز تا انتهای برنامه‌و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می‌یابد. نکته قابل توجه در دائمی بودن کنترل، این است که به‌طور نمونه‌گیری، در بعضی از مقاطع زمانی و در نقاط استراتژیك انجام می‌گیرد، که با این عمل، ضمن آنکه استمرار آن حفظ می‌شود، در بعضی هزینه‌ها نیز صرفه‌جویی خواهد شد.

فرایند کنترل

کنترل را می‌توان طی چهار مرحله انجام داد[1] (نمودار ۹ـ۲):

مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل،

مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)،

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها،

مرحله‌چهارم: اقدامات اصلاحی.

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه

تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، نیاز اولیهٔ برنامه‌ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی می‌باشد. در حقیقت تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه‌گیری راتعیین استاندارد می‌نامند. این مرحله همهٔ مفاهیم‌سازمانی، مانند برنامه‌ریزی، استراتژی، تعیین خط‌مشی، روشها، رویه‌ها، و بودجه‌بندی را در بر می‌گیرد.

استانداردها دارای انواع و اقسام‌مختلفند:

۱. **استانداردهای کمی:** مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه؛

۲. **استانداردهای کیفی:** که برکیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند؛

۳. **استانداردهای مختلط:** که ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است ـو به وسیله آن می‌توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه‌های کمی و کیفی مورد بررسی و کنترل قرار داد.

---

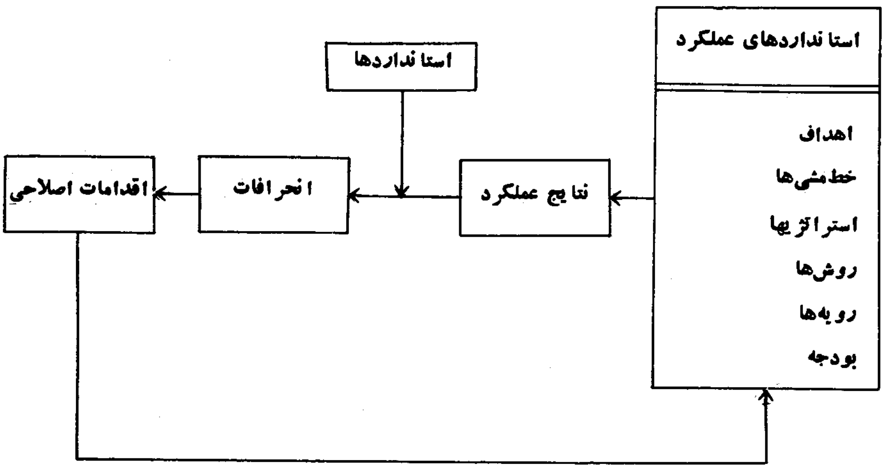
1. Agrawal, op. cit., p. 246.

برای مثال، اگر نظارت در یك واحد ماشین‌نویسی مطرح باشد، تعداد نامه‌هایی که هر ماشین‌نویس در عرض روز باید ماشین کند، یك ضابطه کمی است و میزان دقت و صحت در ماشین کردن نامه‌ها، استاندارد کیفی است و در مجموع، یك ضابطه ترکیبی به‌دست می‌آید که با آن براحتی می‌توان کار ماشین‌نویس را کنترل کرد.

مرحله دوم: مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها

دومین مرحله نظارت و کنترل، عبارت است از: مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است.

به‌طور کلی مقایسه، بیشتر درجنبه‌های کمی، مثل‌درآمد، هزینه و مانندآن به‌کارمی‌رود.



نمودار ۹-۲ فرایند کنترل

شیوه‌های اساسی مقایسه عبارتند از:

۱. **روش نمونه‌گیری:** زمانی که تولید زیاد باشد و نتوانیم تمام آحاد محصول یا خدمت را بررسی کنیم، طبق روش استقرا، یا انتخاب تعدادی از آنها و مقایسه آنها با استانداردها، بر انجام کار نظارت می‌کنیم؛

۲. **روش مشاهده و بحث غیررسمی:** مشاهده کار کارکنان در زمان انجام آن، نوعی روش اندازه‌گیری عملکرد ازطریق‌غیر کمی‌است که‌می‌تواند به‌صورت مستقیم یاغیرمستقیم‌انجام گیرد؛همچنین ازطریق گفتگوهای غیررسمی با کارکنان می‌توان برکارآنان نظارت‌داشت؛

۳. **روش پیش‌گویی:** پیش‌گویی، اغلب به عنوان سیستم اندازه‌گیری نتایج احتمالی به‌کار می‌رود؛ مزیت عمده این سیستم، توجه به چیزی است که احتمال وقوع آن می‌رود و به این صورت اقدامات پیش‌گیری امکان می‌یابد؛

۴. **روش گزارشات:** گزارشات کتبی، به تنهایی یا همراه با توضیح شفاهی می‌توانـد به عنوان سیستم اندازه‌گیری عملکرد به‌کار رود؛ البته این روش به‌تنهایی کافی نیست، مگر اینکه با سایر روشها، بویژه مشاهده و بحثهای غیررسمی همراه باشد.

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها:

مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود؛ برای این مقصود مدیر کنترل، باید به نقاط استثنایی توجه نماید. انـدازه‌گیری نتایج در نقاط استراتژیك، کاربرد اصل استثنا را نشان می‌دهد؛ که منظور از آن، توجه دادن مدیر به مواردی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده‌اند؛ بنابراین، مدیر ممکن است از زیردستان بخواهد که فقط انحرافات مهم را به او گزارش دهند. همچنین، مدیر باید در مقابل نقاط استراتژیك، «ناحیهٔ بی‌اهمیت»[1] را بیابـد؛ چون ممکن است در نقاطی انحراف روی دهـد، اما اهمیت چندانی برای انجام اقدامات اصلاحی نداشته باشد. بنابراین «ناحیهٔ بی‌اهمیت»، بایـد با حدودی از استاندارد تعیین شود. در کنترل کیفیت استاندارد، این حدود را معمولاً ۱ $\pm$ تعیین می‌نمایند.

جنبه دیگر، تشخیص انحرافـات و بررسی علل آنهاست ایـن بررسی، برای کنترل همه‌جانبه‌ای مانند محـل محصول، بـازگشت سرمایه، حجم کـل فروش و غیره مهم است. بنابراین، ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است، باید به‌بررسی علل انحراف در نقطه‌ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته، بپردازیم.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، به‌هنگام ملاحظهٔ نتایج عملیات با حدی پایینتر از میزان استاندارد ارائه می‌شود؛ اما عموماً، مدیران به این مسأله توجه دارند که اقدامات اصلاحی صرفاً یك عمل قطعی نیست؛ بنابرایـن تلاش می‌کنند در هنگام اجرای عملیات، انحرافی را کـه در مرحله بعد اصلاح نمایند. اقدامات اصلاحی، ممکن است شامل تعویض ماشین، تلاش جهت عرضه بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسبتر، و هدایت پیشگیرانه و غیره گردد. گاهی اقـدامات اصلاحی، شامـل تغییری در یك قسمت عملیات و زمـانی، موجب یك تغییر بنیادی در کل

---

1. Zone ob Lndifference

طرح می‌شود.

تدابیر کنترل و نظارت[1]:

برای کنترل و به منظور اقدام اصلاحی، سرپرست از برخی تدابیر یا وسایل کنترل از قبیل بودجه، گزارشهای کنترل آماری، گزارشهای کنترل خاص، ارزشیابی داخلی (مدیریت)، تجزیه و تحلیل نقطه سربه‌سر و غیره استفاده می‌کند:

۱. **کنترل عملیاتی:** یکی از وظایف عملیاتی است که مانند تدارکات، بازاریابی و حسابداری، جزء عمده‌ترین عملیات مرتبط با تولید محسوب می‌شود، دراین شیوه، کنترل دوره‌های متفاوت عملیاتی (کوتاه‌مدت، میان‌مدت، بلندمدت)، نقش تعیین کننده‌ای در تنظیم عملیات دارد و توجه به‌داده‌هایی ازقبیل، وضعیت موجودی، وجوه نقدی، دارایی ثابت، درآمد و پیشرفت کارها به‌جهت تأثیر مستقیم بر سطوح تولید و به لحاظ کمی و کیفی از اهمیت خاصی برخوردار است؛

۲. **بودجه:** بودجه، بخشی از فرایند برنامه‌ریزی است؛ زیرا یکی از بهترین تعاریفی که برای بودجه شده‌است، عبارت است از:«برنامه‌های یك سازمان به‌صورت ارقام پولی». به عبارت دیگر، بودجهٔ یك سازمان، با ارائه ارقام کمی یعنی با تعیین هزینهٔ عملیات تفکیك شده و برای محدوده‌های زمانی‌معینی مشخص‌می‌شود، و معلوم می‌کند چه‌فعالیتی باید انجام پذیرد؛ بدین‌صورت چارچوبی برای اقدامات بعدی ارائه می‌کند که تبعیت از آن برای مجریان الزامی است و مدیران، با تعیین بودجه بر تمام فعالیتها، نظارت خود را اعمال می‌دارند. علاوه بر آن، می‌توان از بودجه برای تعیین میزان توفیق برنامه‌های انجام شده در رسیدن به هدفهای سازمان، یا حدود انحراف از برنامه‌های پیش‌بینی شده نیز استفاده کرد. مزیت عمدهٔ بودجه این است که به هماهنگی فعالیتهای مختلف یك مؤسسه، از طریق به‌کار بردن یك مبنای مشترك اندازه‌گیری و کنترل کمك می‌کند. برای مثال، بااستفاده از روشهای بودجه‌بندی،می‌توان نحوه عملکرد واحدهای مختلف (واحدهای تولید، فروش و مهندسی) را با هم مقایسه کرد؛

۳. **گزارشهای کنترل آماری:** وسیله دیگر کنترل عبارت است از گزارشهای مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و ...)، که مدیر می‌تواند خواستار تهیه آن شود. بدیهی است که این گونه گزارشات باید به‌طور مستمر تهیه گردد؛ تا مدیر، ضمن مقایسه و تجزیه و تحلیل آنها با اطلاعات مشابه دوره قبل بتوانـد از آنها استفاده کند. برای مثال، اگر در گزارش، درصد افرادی که به عناوین مختلف ازکار خود ناراضی بوده و آن را ترك

---

1. Agrawal, op. cit., p. p. 151–252.

کرده‌اند، در طول سال، مشخص‌شود؛ شخص مدیر با دیدن این گزارش و مقایسهٔ آن با درصد کارکنانی که سالهای قبل کار خود را ترك نموده‌اند، می‌تواند دریابد که میزان رضایت ازکار در داخل سازمان رو به افزایش بوده است یا نه؛ درآن صورت می‌تواند دربارهٔ اقدام‌لازم و اصلاحی را درآن زمینه، تصمیم بگیرد. بنابراین، بررسی گزارشهای کنترل آماری، مدیران را قادر می‌سازد بر فعالیتها، مسائـل و مشکلات سازمان نظارت مستمرداشته بـاشند و با مقایسه‌گزارشهای اداری تصمیمهای بموقع و لازم اتخاذ کنند؛

۴. **گزارشهای کنترل خاص:** سومین گروه ازوسائل تدبیر، گزارشهای کنترل خاص است که ممکن است واحد اطلاعات آنها را آماده کند. تفاوت این گزارشها با سایر وسائل کنترل این است که عملیات خاصی را کـه برای منظوری خاص می‌باشد، به تقاضاهای مدیران علاقه‌مند یا به تشخیص مسئولین امر مورد رسیدگی قرار می‌دهد. تهیه این نوع گزارشها به‌طور غیر مستمر و در حالات استثنایی انجام می‌شود. ارزش مهم گزارشهای خاص این است‌که عملیاتی راکه به نظرمی‌رسد از استانداردهای مورد انتظار انحراف پیدا کرده‌اند، مورد توجه بیشتر مدیریت قرار می‌دهد؛

۵. **ارزشیابی داخلی (ارزشیابی مدیریت):** منظور از ارزشیابی داخلی، رسیدگی بـه نحوه برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت، بسیج امکانات وکنترل در اجرای عملیات یك سازمان یا یك واحد است و از فنون جدید مدیریت به‌شمار می‌رود؛

۶. **کنترلهای همزمان:** کنترلهای همزمان، یکی از تدابیر لازم در کار مدیریت است‌که باید دائمی و مستمر باشد. کنترلهای همزمان، ازاولین لحظهٔ اجرا تا انتهای برنامه ادامه دارد؛ در نتیجهٔ این نوع کنترل، انحرافات انـدازه‌گیری می‌شود و قبل از اینکه تأثیر فاحشی بر محل عملیات بگذارد، اقدامات اصلاحی لازم را می‌توان اعمال نمود؛

۷. **کنترلهای مدیریتی:** در حالی که اغلب تدابیر کنترل، در ارتباط با ارزشیابی و سنجش عملیات گزارش نتایج حاصل از اجرای طرح است؛ یکی از مهمترین تـدابیرکنترلی، کنترل مدیریت است‌که مربوط به سنجش عملکرد مدیریت در بخشهای‌گوناگون مالی، فـروش، تبلیغات و غیره می‌باشد؛ همچنین چگونـگی هدایت کارگـران، در کنترلهای مدیریتی ارزیابی می‌شود.

انواع کنترل

طبقه‌بندیهای مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود با توجه به شرایط و موقعیتهای موجود، از انواع مختلف کنترل، در جهت انجام وظیفه خـویش بهره می‌گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری، ممکن است به‌ترتیب با اشکال دائم یا

متناوب، متمرکز یـا غیر متمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. بعلاوه، با توجـه به اینکه انجام دهنده کنترل چه‌کسی می‌تواند باشد، کنترل شکلهای زیر را به خود می گیرد:

۱. کنترل پیش‌برنده[1]،
۲. کنترل غربالی یا «بله، خیر»[2]،
۳. کنترلهای پس از عمل،[3]

۱. **کنترل پیش‌برنده:** قبل از اینکه تمام عملیات به طور کلی انجام شود؛ نتایج، پیش‌بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند؛ به‌عبارت دیگر قبل از اجرای طرح، یـا پیش‌بینی انحرافات از استاندارد، دست به اقدامات اصلاحی می‌زنیم، تا طرح آمـادهٔ اجرا شود. کنترل پیش‌برنده هنگامی مؤثر است که مدیر قادر به کسب بموقـع و دقیق اطلاعـات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل بـه اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد.

۲. **کنترلهای غربالی یاکنترل «بله، خیر»:** در این روش،کار هر مرحله بدون‌آزمایش انجام نمی گیرد، وآزمایش نیزبا طرح پرسشهایی است‌که پاسخ آنها «بله» یا «خیر» می‌تواند باشد؛ بنابراین آزمـایش هر مرحله‌ای ضروری است؛ برای مثال، کیفیت بررسی غـذا، آزمایش دستگاه پرواز فضاپیما، از این مقوله‌اند.

۳. **کنترلهـای پس از عمل:** این نوع کنترل معمولاً پس از اتمام عملیات، بـرای بررسی نتایج به کار می‌رود و انحراف اجرای طرح را از استاندارد مشخص می کند؛ به این‌ترتیب از نتایج به دست آمـده می‌توان در موارد مشابه برای برنامـه‌ریزی‌های بعدی استفاده کرد. ازنکات مثبت دیگراین کنترل،کار بردش درجهت تشویق و تنبیه‌پرسنل‌است.[4]

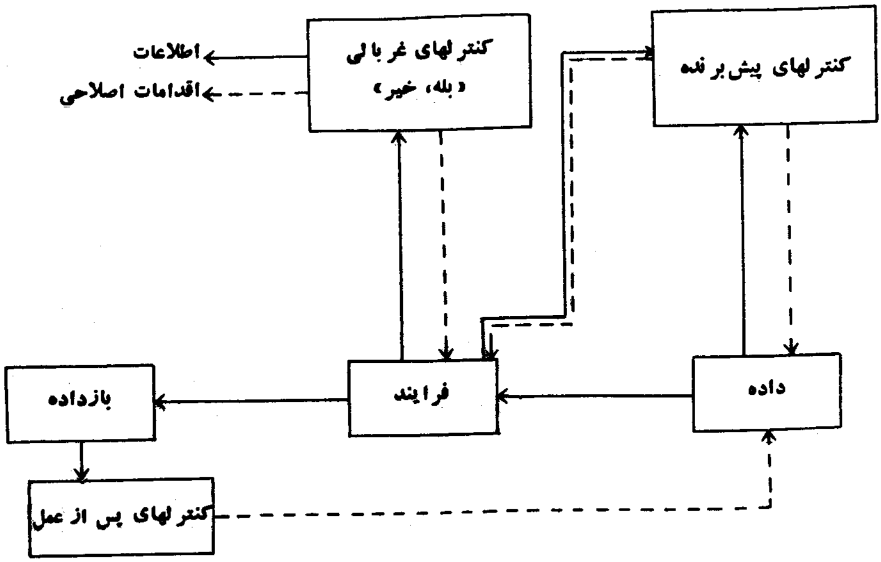
در نمودار ۹ـ۳، جریان اطلاعات و اقدامات اصلاحی برای سه‌نوع‌کنترل‌نشان‌داده شده است.

با توجه به نمودار۹ـ۳، سرعت انتقال اطلاعات جاری، یك عامل مهم در اثربخشی کنترل است؛ چنانچه جریان اطلاعات سریعتر باشد، به همان نسبت، از اقـدامات اصلاحی بهنگامتر و دقیقتری برخوردار خواهد بود.

به هرحال، از سه نوع کنترل یاد شده، هیچ یك را جایگزین نوع دیگری از کنترل نمی‌تـوان کرد؛ در اغلب سازمانها از ترکیب هر سه استفاده می‌کنند؛ امـا از نظر اینکه مدیران توان جلوگیری از انحرافات را قبل از وقـوع داشته باشند، کنترل پیش‌برنده از

1. W. H. Newman and E. K. Warren, *The Process ob Management*, Hthed. (Lndia Prentice-Hall ob India, 1979), p. p. 455–456.
2. James A. Stoner, op. cit., p. p. 597—598

اهمیت بیشتری برخوردار است.[1]



نمودار ۹-۳. جریان اطلاعات و اقدامات اصلاحی برای سه نوع کنترل

ویژگیهای کنترل مؤثر

سیستمهای کنترل مؤثر و قابل اطمینان، دارای ویژگیهای مشترک ذیلند:

۱. **دقت:** اطلاعات باید دقیق باشد، زیرا که ارزیابی دقت اطلاعات، یکی از عمده‌ترین عناصر در فرایند کنترل است، که مدیر باید به آن توجه داشته باشد؛

۲. **بموقع بودن:** گزارشات عملکرد، باید هرچه سریعتر در اختیار مدیر قرار گیرد تا بتواند اقدامات اصلاحی را بموقع انجام دهد؛

۳. **مبتنی بر هدف و برنامه باشد:** جهت حصول اطمینان از اجرای شایسته استراتژیها، خط‌مشی‌ها، و برنامه‌ها، کنترل باید مبتنی بر هدف و برنامه مشخصی باشد؛

۴. **کنترل باید معقول و قابل درک باشد:** اگر بخواهیم کنترل مورد قبول باشد و بطور مؤثر اجرا شود، افراد مسئول کنترل و همچنین افراد ذی‌ربط باید شناخت کاملی از هدف و مکانیزم آن داشته باشند؛

۵. **سیستم کنترل باید مقرون به صرفه باشد:** کنترل، مستلزم صرف هزینه و زمان است؛ بنابراین، هزینهٔ اجرای کنترل، باید کمتر یا حداقل برابر فواید حاصل از سیستم کنترل

1. James A. Stonar, op. cit., pp. 597–598.

باشد؛ درنتیجه، تعیین هزینه‌های کنترل مشکل است؛ ولی با به حداقل رساندن‌آن‌می‌توان به این هدف رسید.

۶. **کنترل باید در نقاط استراتژیك انجام شود:** از آنجایی کـه کنترل تمام جنبه‌هـای فعالیتهای کارکنان، نه ممکن است و نه‌ضروری. کنترل بایـد در نقاط استراتژیك انجام شود، تا بر نتایج، تأثیری حیاتی گذارد. نقاط استراتژیك، شامل مناطقی می‌شود که از استانداردها انحراف دارند، یا مربوط به انحرافاتی است کـه موجب صدمات شدید می‌شوند. بنابراین، کنترل این نقاط، باعث‌کارایی بیشتر می‌شود؛

۷. **کنترل باید عینی باشد:** کنترل مؤثر، به سیستم اندازه‌گیری عینی و دقیق نیاز دارد؛ معیار عینی را می‌توان در مورد کیفیت، کمیت، زمان و هزینه عملیات به‌کار برد؛ به هر حال، جنبه‌های مهمی از عملکرد مدیر اجرایی را نمی‌توان به‌طور کمی اندازه‌گیری کرد؛

۸. **انعطاف‌پذیری کنترل:** کنترل باید آنقدر قابلیت انعطاف داشته باشد کـه، بتوانـد با تغییرات سازمان، برنامه‌ها، شرایط کاری و محیط خارجی خود را انطباق دهد؛

۹. **کنترل باید با تفاوتهای فردی قابل انطباق باشد:** سیستم کنترل بایـد، با ویـژگیهای فردی و نیازهای افرادی کـه، عملکرد آنان باید انـدازه‌گیری شود تطبیق کند. اگـر استانداردهای گزارشات کنترل، از نوعی یا به شکلی نباشد کـه مدیر بتواند بفهمد، مطمئناً نمی‌تواند آن را نیز به‌کار گیرد؛

۱۰. **کشف کنندگی:** کنترل، باید خاصیت‌کشف انحراف استانداردها و اقدامهای اصلاحی را داشته باشد؛ به‌عبارت دیگر کنترل باید هدف اصلاحی داشته باشد؛

۱۱. **کنترل باید متناسب با پست سازمانی باشد:** مـدیر تولید و مـدیر فروش، هر یك به سیستم کنترل جداگانـه‌ای نیاز دارنـد؛ سیستم کنترل باید به‌گونـه‌ای طراحی شود که با نیازهای هر یك از آنان متناسب باشد.

۱۲. **تجدیدنظر:** سیستم کنترل، هر چند وقت یك‌بـار باید مورد تجدیـد نظر قرار گیرد؛ تجدیدنظر بایـد از جنبه‌های زمانی، اقتصادی، عینیت، بموقع بودن، منعطف بـودن، انجام شود، تا معلوم شود،آنچه راکه می‌بایست مورد سنجش قـرار می‌گرفت، انجام یافته یا خیر؟ چنین تجدیـد نظری ممکن است به اصلاح استانـداردها و تغییر سیستم گزارش‌دهی منجر شود.

سخن کوتاه اینکه، بهترین سیستم کنترل آن است‌که عملکرد را به‌طور مؤثر، سریع و با صرفه، مـورد سنجش قرار داده، انحرافات را نشان دهـد و به اقدامات اصلاحی در جهت کسب اهداف بینجامد. چنین سیستم کنترلی بایـد با توجه به مدیریتهای تخصصی و ویژگیهای هر سازمان، طراحی گردد.

عوامل مؤثر در کنترل:

عوامل مهمی در کنترل سازمانهای امروزی مؤثرند که عبارتند از:

۱. **تغییرات محیطی:** تغییر قوانین، تغییر بازار و ادغام با دیگرسازمانها، ایجاد خطوط‌جدید تولید، تصویب قوانین و لوایح‌جدید درحمایت ازنوع محصول توسط دولت، وفرهنگ و مفاهیم اجتماعی ـ روانی پرسنل سازمان، همه از عوامل محیطی تأثیر گـذار بر کنترل سازمانی می‌باشند؛

۲. **پیچیدگی:** یك آمـوزشگاه یك‌اتاقه، یك شرکت کوچك خانـوادگی، یا یك کارگاه متشکل از چند عضو را در یك شکل غیر رسمی و برنامه‌ریزی نشده، براحتی می‌تـوان کنترل کرد. اما سازمـانهای بزرگ امروزی نیازمند برنامـه‌ریزی دقیقی برای نیل به اهـدافشان می‌باشند و لازم است، از نظر فروش و تجزیه و تحلیل تغییرات در بازدهی سازمان و خطوط تولید متنوع نیز، مفاهیم پیچیده‌تری را پی‌گیری کرد؛

با توجه به اینکه بسیاری از سازمانهای امروزی، دارای فروش منطقه‌ای و طرحهای جغرافیایی جداگانه‌اند، عدم تمرکز در کنترل سازمانی از عمده‌ترین مباحث است؛

۳. **اشتباهها:** اگر مدیران سطوح مختلف یا زیردستان آنها اشتباه نکنند، می‌توان بسادگی اجرای استاندارد را مشخص نمود تـا مسأله غیر قابـل انتظاری پیش نیاید. تصمیمهای غلط، معمولاً به هنگام اجرا مشخص می‌شوند؛ بنابراین‌کنترل سیستم، به مدیران فرصت می‌دهـد تا قبل از اینکه اشتباهها بحران‌افزا شوند، آنها را کشف و پیشگیری نمایند؛

۴. **تفویض اختیار:** وقتی که مدیران، به زیردستانشان تفویض اختیار می‌کنند، مسئولیت‌آنها در مقابل مافوقهایشان کم نمی‌شود، آنها فقط بر اساس یك سیستم‌کنترلی، مدیرانی را از میان زیردستان، جهت انجام وظـایف تعیین می‌نمایند؛ بدون چنین سیستمی مـدیران قادر به بررسی کار زیردستان و مقدار پیشرفتشان نخواهند بود.

ایجادکنترل‌مؤثر:

کنترل مؤثر با استفاده از سیستمهای اطلاعاتی امکان‌پذیراست؛ بنابراین، بررسی سیستمهای اطلاعاتی مدیریت به دلایل زیر ضروری است:

۱. سیستم اطلاعاتی سازمان نقش، مهمی در سیستم کنترل به‌عهده دارد،

۲. سیستم اطلاعاتی سازمانی، تغییرات عمده‌ای پیدا کرده که یك نمونهٔ آن استفاده روزافزون از کامپیوتر است.

پردازش کامپیوتری داده‌ها برای مدیران

این‌کار، فرصت بررسی قابل‌ملاحظه‌ای برای اصلاح سیستمهای کنترلی‌داده است؛ بنابراین،

درك پردازش کامپیوتری سیستمهای اطلاعاتی، برای مدیران لازم است؛ از این‌رو، مدیر باید توان اداره سازمان واجرای طرحهای کامپیوتری‌را داشته باشد و بتواند داده‌ها و بازداده‌های کامپیوتری را براحتی تفسیر نماید.

نقش اطلاعات و کامپیوتر در کنترل

قبل از گسترش استفاده ازکامپیوتر، مدیران عمدتاً از اطلاعات مربوط به فعالیتهای سازمانی نمی‌توانستند استفاده کنند؛ اطلاعات یا دیر به مدیران می‌رسید، یا به‌شکل خام[1] بود که به این صورت نمی‌توانست مورد استفاده قرار گیرد و برای تبدیل آن به اطلاعات[2] هزینه زیادی مصرف می‌شد؛ در نتیجه گران تمام می‌شد. اما امروزه، مدیران امکان استفاده از اطلاعات پردازش شدۀ زیادی را برای کنترل فعالیتها در سازمان در اختیار دارند؛ این اطلاعات برای اندازه‌گیری نتایج عملیات، مقایسه نتایج واقعی با استانداردها، مشخص شدن انحرفات و انجام اقدامهای اصلاحی (قبل از اینکه زمان آن بگذرد)، به کار گرفته می‌شود. در سازمانهای بزرگ و پیچیده، داده پردازی الکترونیکی[3] سیستمهای کنترل، تمام برنامه‌ها و کیفیت عملیات را مشخص می‌کند.

بنابراین، وقتی عواملی را که در پیچیدگی سازمانها سهیم هستند مورد بررسی قرار می‌دهیم، نخست متوجه می‌شویم که در آینده تحولاتی به وقوع می‌پیوندد؛ و این تحولات با سرعت زیادی صورت می‌گیرد. دوم اینکه، تحولات نیازمند به اطلاعات بیشتری دربارۀ مشتریان، راههای افزایش کارایی و مانند آن است. سوم اینکه اتخاذ روشها و خط‌مشی‌های جدید، به جمع‌آوری، بازنگری و ارزیابی اطلاعات بیشتری جهت اخذ تصمیمات مؤثر نیازمند است.

با این همه، برای بررسی ارزش و هزینه اطلاعات درکنترل، باید به نکات زیر توجه داشته باشیم:

۱. **کیفیت اطلاعات:** منظور از کیفیت اطلاعات، این است که مدیران باید بین «باید»ها و «هست‌ها»ی گزارش شده، مقایسه‌ای انجام دهند؛ اطلاعات دقیقتر، کیفیت بالاتری را برای مدیران و امنیت بیشتری را هنگام تصمیم‌گیری به‌وجود می‌آورد؛ در عین حال هزینه بیشتری را نیز موجب می‌شود؛

۲. **بهنگام و بموقع‌بودن اطلاعات:** برای کنترل مؤثر و شروع اقدامات اصلاحی، قبل از آنکه میزان انحراف از استاندارد زیادشود، باید اطلاعات بموقع‌و بهنگام در دسترس

1. Data 2. Information
3. Electronic Data Processing (E. D. P.)O

مسئولین قرار گیرد و فقط اطلاعاتی که مربوط به آن زمان بخصوص و بموقع باشد قابل بررسی است؛ برای مثال، دلایل امتناع مشتری، باید به‌طور روزانه یا هفتگی به مدیران کنترل کیفیت گزارش شود، زیرا اطلاعات ماهانه، فصلی، تاریخی برای مدیر کنترل کیفیت ارزش ندارد. بموقع بودن اطلاعات همچنین ممکن است به واسطهٔخط‌مشی شرکت یا رویدادها بر طبق تقویم دوره‌ای انجام گیرد؛

۳. **کمیت اطلاعات:** مدیران، بعضی اوقات بدون توجه به کمیت و فقط بر اساس دقت و بموقع بودن اطلاعات ممکن است تصمیم بگیرند، اما بسیاری از اوقات بعکس با اطلاعات نامربوط و بی‌فایده‌ای اشباع می‌شوند که علاوه بر بی‌فایده بودن، هزینهٔ زیادی را نیز دربر دارد؛ بنابراین، این تصور که، هرچه اطلاعات بیشتر باشد منجر به تصمیمگیری بهتری خواهد شد باطل است؛

۴. **مربوط بودن اطلاعات:** اطلاعات دریافتی مدیران باید با مسئولیتها و وظایفشان مرتبط باشد زیرا اطلاعات نامربوط ایجاد مشکل و سردرگمی می‌کند.[1]

مشکلات کنترل

مدیران، جهت اجرای کنترل در سازمان با مشکلاتی مواجه‌اند که عبارتند از:

۱. **مقاومت کارکنان در برابر کنترل:** چون کنترل، معمولاً با تنبیه یا تشویق همراه است و باتوجه به اینکه بیشتر برنقاط ضعف، نارساییها وکمبودها تأکید می‌کند و نقاط قوت و نکات مثبت را نادیده می‌گیرد، افراد و کارکنان بتدریج می‌پندارند که کنترل به‌معنای یافتن نقاط ضعف و سرزنش آنهاست؛ از این‌رو نسبت به کنترل بدبین شده، در مقابل آن مقاومت می‌کنند و بنابراین مدیریت باید بکوشد تا کنترل برای کارکنان به‌عنوان یك ابزار اصلاح امورمعرفی شود و خود نیز نه تنها نقاط ضعف، بلکه نقاط قوت راهم به‌وسیله کنترل بازگو کند، تا این نقیصه برطرف شود؛

۲. **مشکل دسترسی برنامه‌ریزان و مدیران به نتایج کنترل:** گاهی اوقات، نتایج کنترل، بموقع در اختیار مسئولین قرار نمی‌گیرد، بلکه زمانی در اختیار آنان قرار می‌گیرد که دیگر فرصت استفاده از آن گذشته است؛ بنابراین سیستم کنترل باید به‌گونه‌ای باشد که به برنامه‌ریزان فرصت اصلاح دهد؛

۳. **انتخاب استانداردها باید واقعی و منصفانه باشد:** در انتخاب استانداردها، باید دقت کافی به عمل آید تا بتوان از آنها به‌طورکامل استفاده کرد، در غیر این صورت،کنترل مواجه با مشکل می‌شود؛ زیرا افراد سازمان، استانداردها را غیر واقعی و غیرمنصفانه یافته، حتی‌المقدور تن به‌کنترل نمی‌دهند.

پرسشها

۱. نقش «ارزشها» را خودکنترلی تشریح فرمایید.
۲. رابطهٔ کیفیت کنترل با تواناییهای فردی و گروهی چیست؟
۳. رابطهٔ کیفیت کنترل با تمایلات فردی و گروهی را بیان فرمایید.
۴. آیا هرگز مدیر ازکنترل بی‌نیاز می‌باشد؟
۵. رابطهٔ شیوه کنترل مدیر را با نگرش وی شرح دهید.

۱۰

پیوستها

پیوست شماره ۱

نظام ارزشی

همان‌طوری که درمقدمه بیان شد، شیوهٔ رهبری و مدیریت تابعی از ارزشهای حاکم بربافت سازندهٔ یك جامعه (تمدن) است و بـدیهی است چگونگی ماهیت عناصر تشکیل‌دهنده یـك جامعه، خود نوع خاصی از «نظام ارزشی» را اقتضا می کند.

در جوامع غربی، به علت «بافت مادی صرف» غالباً، ارزش‌گـذاریها بر پدیده‌های «حیات انسانی»، مبتنی بر یـك سلسله مفاهیم و معانی «اومانیستی» است[1]، و انسان‌شناسان اومانیست درنظریه‌های خود، به دلیل بی‌بهرگی از مکتب وحی «تصویرگر انسان»ی هستند که هاله‌ای از توهمات بشری، پیرامون او را گرفته است؛ گاه او را موجودی بدذات وگاه او را موجودی خوش‌ذات و . . . معرفی می‌نماید و چون در ایـن تئوریهای انسان‌شناسی «انسان، همچنان مـوجودی است مجهول» بالطبع می بینیم کـه جوامع مغرب‌زمین گرفتار نسبیت در مفاهیم ارزشی گشته‌انـد یعنی: تحلیلهای آنـها در تعیین میزان و نـوع ارزش

۱. جـوادی، دکتر ذبیح‌ا. . . **الفبای فلسفه جدید**، تهران، انتشارات ابن‌سینا، ۱۳۴۸، ج ۱، ص ۲۳۱ - ۲۳۲.

«پدیده‌ها»، تابعی از وضعیت «زمان» و «مکان» موجود است، و آشکار است که نقش اصلی را در این رابطه قدرتهای غیر الهی مسلط بر این جوامع دارند؛ و تاریخ گواه راستینی بر «تحول ارزشها» در جهت منافع آنان است.

از طرف دیگر، جوامع کمونیستی اصالت را به جامعه داده[1] و فرد را فدای طبقهٔ خاصی می‌کنند (بدیهی است که اگر چه در شعارها این منافع را منافع طبقات زحمتکش قلمداد می‌نمایند ولی عملاً این شعارها در جهت خواسته‌های هیأت حاکمه است).

آنچه‌که در این مختصر می‌توان در بارهٔ نظام ارزشی در اسلام مطرح کرد، این‌نکته است‌که در مکتب اسلام برخلاف دیگر مکاتب، ارزشها نسبی نیست و زمان و مکان در تبدیل مفاهیم ارزشی دخیل نیستند، این امر از اینجا ناشی می‌شود که واضع ارزشها در مکتب اسلام، تعقل ناقص بشری نیست، بلکه واضع‌خداوندی است «حکیم» و «علیم»، پروردگاری که‌علم او سرمدی است؛ بنابراین‌نظام ارزشی اسلام‌که تعیین‌کنندهٔ «مقبولیت یا عدم مقبولیت» یك فعل از دیدگاه خداوند است، در نزد مسلمانان (شیعه)، برمبنای منابع مشخص: ۱) کتاب (قرآن)، ۲) سنت، ۳) اجماع، ۴) عقل تدوین گشته است که به منابع فقه مشهورند.

در بارهٔ یك سلسله از مسائل، در اسلام حکم صریح و مشخص وجود داردکه «احکام اولیه» نامیده می‌شود، و بر آن دخل و تصرفی جایز نیست؛ اما در تعیین حکم برخی از مسائل، که وابستگی نام‌به زمان و مکان دارند، وظیفه پاسخگویی برعهدهٔ «ولی فقیه» می‌باشد که این احکام را «احکام ثانویه» می‌خوانند.[2] در کشور ما، وظیفه قانونگذاری بر عهده مجلس شورای اسلامی است که پس از تصویب «شورای نگهبان»، جنبهٔ قانونی می‌یابد و بدین‌روال مفاهیم‌اجتماعی ـ فردی، قابلیت اجرا می‌یابد و براساس‌این چارچوبهای مصوب، سازمانهای اجتماعی آیین‌نامه‌های اجرایی خود را تنظیم می‌کنند. خلاصه آنکه در اسلام نجات و رستگاری انسانها مدنظر است؛ پس در این نظام ارزشی، هم فرد، حقوقی دارد و هم جامعه (اصالت توأمان فرد و جامعه)؛ بنابراین نمی‌توان هیچ یك را فدای دیگری کرد.

---

1. Colectivism

۲. برای اطلاع بیشتر به کتاب **«اسلام و مقتضیات زمان»** شهید مطهری مراجعه شود.

پیوست شماره ۲

حرفه چیست؟

جامعه‌شناسان معمولاً برای هر حرفه‌ای چند ویژگی قائلند:[۱]

۱. مشتمل بر مجموعه‌ای از دانش فنی و نظری است،

۲. ضوابط اخلاقی دارد،

۳. قدرت تنبیه یا اخراج افراد مختلف یا کم توان را دارد،

۴. آموزشهای خاص یا آموزش ضمن خدمات ارائه می‌دهد.

باتوجه به دانش مدیریت محصول غرب، مدیریت دوشرط اول وچهارم را دارد ولی شرطهای دوم و سوم را هنوز برآورده نکرده است، بنابراین هنوز حرفه به‌حساب نمی‌آید؛ ولی اگر شکل مطلوب مدیریت مبتنی بر ارزشهای اسلامی را (که باید آموزش داده شود و به‌کار رود) در نظر بگیریم، شاید نتوان این‌گونه تحلیل کرد.

پیوست شماره ۳

روشهای تحقیق در مدیریت

نمودار زیر، چند روش معمول تحقیق در باره مدیـریت مؤثر را نشان می‌دهد.[۱] بر اساس این نمودار، هرچه سطح روش تحقیق پایین‌تر باشد، درجه علمی‌آن بهتر و مطالعات بدان‌ـ روش متعددتر است.

سطح اول: یکی‌از روشهای یادگیری مسائل‌مدیریت، شنیدن نکات برجستهٔ سرگذشت مدیران موفق است؛ از این‌گونه سرگذشتهای مفید فراوان است، ولی از اینکه متخصصین درامر مدیریت، همهٔحوادث را به یاد داشته‌باشند و همچنین از میزان احتمال مطابقت‌داشتن

---

۱. برای بحث بیشتر به منابع زیر مراجعه شود:

1. W. Jack Duncan, *Essentials of Management*, (Illinois: The Dryden press, 1975), p. 16.
2. William F. Glueck, op. cit., p. 15.
3. Ddgar Sihein, «Organizational Socialization and the Professcon ob Management, *Industrial Management Review* (Winter, 1968), pp. 206—207.

2. Williem F. Clueck, op. cit., p. p. 11—13.

۵ـ بررسیهای میدانی
۴ـ مطالعات آزمایشگاهی
۳ـ جمع‌آوری نسبتاً منظم‌داده‌ها
۲ـ مشاهدات سببی سازمان
۱ـ سرگذشت یا نظرهای یك فرد

وضعیت حوزهٔ مدیریت ما به‌طور دقیق با تجارب آنان، نمی‌توان مطمئن بود.

سطح دوم: روش دیگر کسب اطلاعات ازطریق مطالعه، «قظیه یا افته‌ها»[1] می‌باشد؛ متخصص مدیریت به سازمان می‌رود و آنچه را می‌بیند ثبت می‌کند. این روش عینی‌تر از روش قبل است، ولی نمی‌توان اطمینان داشت که اطلاعاتی صحیح و دقیق، جمع‌آوری شده باشد؛ همچنین نمی‌توان مطمئن بود که سازمان مورد مطالعه، می‌تواند نمونه‌ای برای سازمانهای دیگر باشد؛ در این روش هرچه تعداد سازمانهای مورد مطالعه بیشتر باشد، نتایج علمیتر است.

سطح سوم: پژوهشگر در این روش، از پژوهشهای متعدد و استانداردهای معینی در جمع‌آوری اطلاعات و تحلیل آنها استفاده می‌کند. در این تحقیق، نمونه‌گیری دقیقی از مدیران و سازمانها انجام می‌شود و روشهای تحقیق چندگانه‌ای به‌کار می‌رود.

سطح چهارم: پژوهشگر در این روش، تلاش می‌کند متغیرهای زیادی را ثابت فرض کند و ممکن است از فن شبیه‌سازی با کمك کامپیوتر استفاده کند یا مطالعهٔ چگونگی تصمیمگیری مدیری در یك محیط آزمایشگاهی را به‌کار برد؛ این بررسیها اگر به وسیله افراد آموزش دیده انجام شود، می‌تواند از سطح سوم با ارزشتر باشد.

سطح پنجم: بهترین نوع تحقیق، اقدام به تجربهٔ عملی در یك‌سازمان واقعی است؛ این‌گونه تحقیقات بسیار معدود است، زیرا معمولاً شرکتها و سازمانها دراین باره همکاری نمی‌کنند.

پیوست شماره ۴

سطوح تغییر

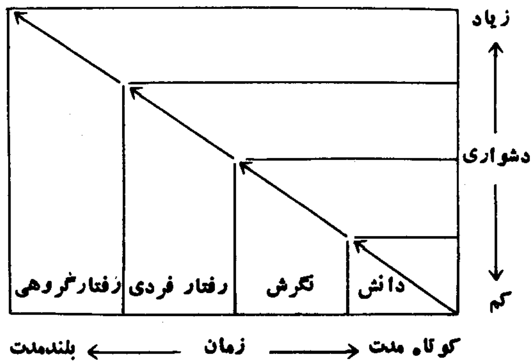
چهار سطح تغییر در فرد عبارتند از:

---

1. Case Study

۱. تغییر در دانش،
۲. تغییر در نگرش،
۳. تغییر در رفتار فردی،
۴. تغییر در رفتار گروهی.

رابطهٔ زمـانی و دشواری نسبی در ایجاد هر یك از تغییرات فوق، در صورتی کـه زور یا اجبار در کار نباشد، در نمودار زیر آمده است.



رابطهٔ زمانی و دشواری نسبی در ایجاد تغییرات گوناگون

پیوست شماره ۵

مراحل رشد سازمانهای نوپا

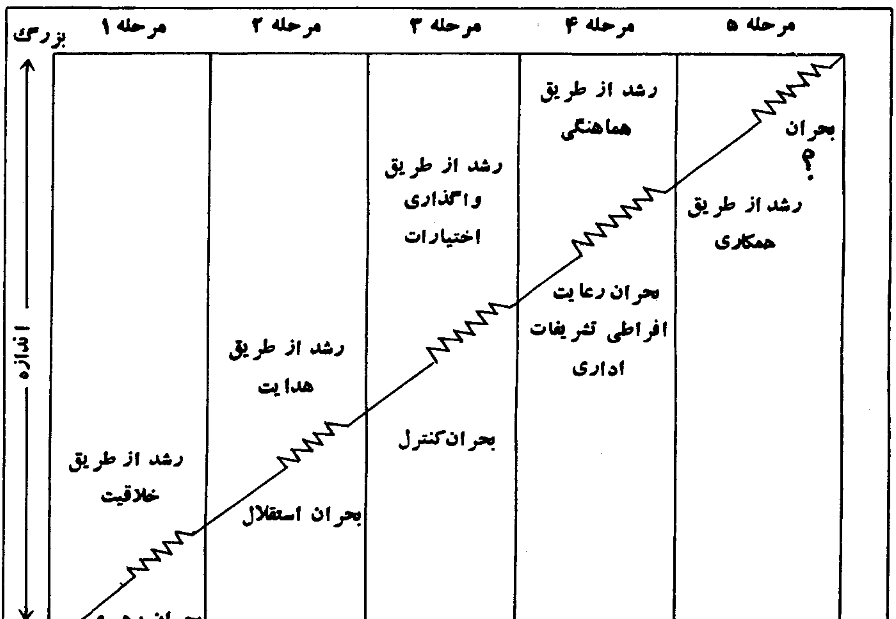
به اعتقاد یکی از صاحبنظران،[1] سازمانهای در حال رشد، پنج مرحلهٔ تدریجی تکامل را طی می‌کنند که هر مرحله از یك آرامش و بحران تشکیل شده و به یك انتخاب ختم می‌گردد، هر دورهٔ تکامل نشانگر سبك مدیریتی غالب است که، رشد سازمان را موجب می‌شود و هر دورهٔ بحرانی از یك مسأله مدیریتی حکایت دارد که تداوم رشد سازمان در گرو حـل آن است. همان‌طوری که در شکل زیر نشان داده شده، اولین مرحلهٔ رشد سازمانی، خلاقیت است؛ دورهٔ تکامل بعدی رشد، از طریق هدایت است.

پنج مرحله رشد در سازمانهای نوپا

در طول این مرحله، مدیر جدیـد و افراد کلیدی سازمان، خط‌مشی ادارهٔ سازمـان را تعیین

1. Larry E. Greiner, «Evolution and Revolution as Organizations Grow», *Harvard Bvsiness Review*, (Jvly - Avgust, 1972), pp. 37—46.

می‌کنند. به‌طور کلی، رفتار با سرپرستان سطوح پایین‌تر، جنبهٔ آمرانه دارد. مدیران سطوح پایین‌تر، پس از کسب تجربه کافی، تقاضای استقلال بیشتری می‌کنند که سرانجام بحران استقلال پیش می‌آید و مدیر با واگذاری اختیارات بیشتر به آنها رشد سازمان را تداوم می‌بخشد؛ در این مرحله، ساختار سازمانی گرایش غیر متمرکز به خود می‌گیرد و پس از مدتی مدیران ردهٔ بالا متوجه می‌شوند که کنترل بسیاری از عملیات متنوع را کم کم از دست داده‌اند که در این صورت بحران کنترل جلوه‌گر می‌شود و راه‌حل مؤثر آن ایجاد هماهنگی است؛ زیرا بازگشت به تمرکز نامناسب است و در میان افرادی که ازآزادی عمل برخوردار بوده‌اند، خصومت و تنفر ایجاد می‌کند. مکانیزمهای هماهنگی، پس‌از مدتی بحران، رعایت افراطی تشریفات اداری را پیش می‌آورد؛ این بحران هنگامی رخ می‌دهد که سازمان بیش از حد بزرگ و پیچیده شده باشد به‌طوری که دیگر مشکل بتوان از طریق برنامه‌های



پنج مرحله رشد در سازمانهای نوپا

رسمی و سیستمهای خشك آن را اداره کرد[1].

علاج بحران تشریفات زایـد اداری، ایجاد روحیهٔ همکاری از طریـق یکنواختی در مدیریت است و این امر از طریق تیم‌سازی و ترکیب ماهرانهٔ وجوه اشتراك افراد متفاوت میسر است؛ در این صورت کنترل اجتماعی و خودکنترلی، جای کنترل رسمی را می‌گیرد.

صاحبنظر مـذکور مطمئن نیست کـه بحران بعدی چیست، ولـی پیش‌بینی می‌کند که اشباع روانی بعضی کارکنان دچار مسأله‌ای شود که از نظر احساسی و جسمانی، بـا تشدید کار گروهی و تحمل فشارهای سنگین برای یافتن راه‌حلهای خلاق، تحلیل می‌روند.[2]

مدیر برای فائق شدن بر بحرانها یا اجتناب از بحرانهای مختلف، می‌باید با رعایت اصول مدیریت و به اقتضای زمان و موقعیت، از هدایت به هماهنگی، سپس به همکاری و از آن پس به واگذاری اختیارات برسد.

پیوست شماره ۶

خرده نظامهای هر نظام اجتماعی

کار خرده نظام اداری/ساختاری، بر میزان اختیارات و مسئولیت افراد و چگونگی ساختار سازمانی متمرکز است. بدین معنی که چه کسی، کدام کار را انجام دهد، کارفرما کیست، و کدام کس به چه کسی بگوید چه کاری را، در چه زمانی و چرا انجام دهد[3].

خـرده نظام اطلاعاتی/تصمیم‌گیری، بر تصمیمات کلیدی و نیازهای اطـلاعاتی آن، برای حفظ حرکت سیستم تأکید دارد.

توجه اصلی خرده نظام تکنولوژیکی / اقتصادی، بر کاری است که باید انجام گیرد و مؤثر بودن آن کار بستگی به هزینه‌اش در چهارچوب اهداف ویژهٔ سازمان دارد.

گرچـه تمرکز خرده نظام انسانی / اجتماعی، برانگیزش و نیازهای اعضای سازمان و رهبری‌آن یارهبری موردنیازش متمرکز است، ولی درنگرش نظامگرا، سازمان نمی‌تواند در هر زمان بیش از اندازه به یکی از خرده نظامها به قیمت تضعیف سایرین اهمیت دهـد؛ ضمن اینکه نیازها و فشارهای محیط خارجی رانمی‌تواند نادیده بگیرد.[4]

---

1. Larry E. Greiner, op. cit, p. 40. 2. Ibid, p. 44.
3. Paul Hersey & Ken Blanchard, op. cit., p. p. 6—10.
4. Ibid., p. 7.

پیوست شماره ۷

منابع قدرت

تعاریف گوناگونی از قدرت ارائه شده است که شاید یکی از مقبولترین آنها در دانش مدیریت این تعریف باشد که: «قدرت عبارت است از استعداد نفوذ در دیگران».[1]

منابع یا پایه‌های قدرت را به‌طور کلی به دو دسته تقسیم می‌کنند:[2]

۱. قدرت پست و مقام،

۲. قدرت شخصی.

قدرت پست و مقام، شامل دو قدرت پاداش و تنبیه است که همراه با پست سازمانی به فرد داده می‌شود، ولی در عمل میزان استفاده از این اختیارات بستگی به رابطه مدیر با مسئول‌مستقیم‌خودش دارد؛ درصورت حسنه بودن روابط، مدیر می‌تواند ازتمامی اختیارات استفاده کند، در غیراین صورت، ممکن‌است مدیرمافوق مشکلاتی را در استفاده ازاختیارات قانونی برای او ایجادکند؛ از این‌رو گفته می‌شود قدرت پست و مقام ذاتی در پست نیست.

پیوست شماره ۸

ارزش فلسفی کار وکوشش، و بخت و اقبال در زندگی

مسلم است که تنها وسیله به دست آوردن محصول و نتیجه، کار و کوششی است که باید انجام داد؛ این قانون در هیچ نقطه‌ای از تاریخ حیات و در هیچ یك از شئون زندگی انسانی، استثنایی ندارد.

ساده لوحانی‌هستندکه بهره‌مند شدن عده‌ای را ازبرخی امتیازات، بدون اینکه برای کسب آن تلاشی کرده باشند، استثناء یا نقض قانون مزبور تلقی می‌کنند و شانس و بخت و اتفاق را مانند واقعیت می‌پذیرند؛ ایشان از دو نکته مهم غفلت می‌ورزند:

یکی اینکه، امتیازات و منافعی را که گهگاهی بعضی از انسانها بدون تلاش به‌دست

---

1. M. F. Rogers, «Instrumental and Infra - Resources: The Bases of Power.» *American Journal of Sociology*, vol. 76, no. 61 (1973): 1418–33

2. Amitai Etzioni, *A Comperative Analysis of Complex Organizations*, (New York: The Free Press, 1961),

می‌آورند، معلولهایی هستند که مطمئناً علتی داشته‌اند.

توضیح اینکه، هیچ واقعیتی در این جهان بدون علت به‌وجود نمی‌آید و نهایت این است که به جهت موضع‌گیریهای مخصوصی که داریم، گاهی عوامل آن رویدادها رادرك می‌کنیم و گاهی آن عوامل از حیطهٔ درك ما بیرون است؛ ولی مسلم است که به وجود آمدن هرمعلولی، احتیاج به‌کار و فعالیت دارد. برای‌مثال وجود یك سیب روی شاخهٔ درخت، محصول کار و فعالیتی است که در درخت صورت گرفته است، یك عدد استکان که در اختیار من قرار گرفته، به وسیله کار و فعالیت انسان و ماشین به صورت فعلی در آمده است که امروز من می‌توانم ازآن بهره‌برداری نمایم.

نتیجه‌ای که از این بحث می‌گیریم این است که، هیچ موجودی در این عالم نیست مگراینکه از گذرگاه کار و فعالیت عبور کرده و صورت فعلی خود درآمده است.

دوم اینکه، ارتباط آن موضوع با من که هیچ کار و کوششی در بارهٔ آن انجام نداده‌ام، انواع گوناگونی دارد:

۱. من کاری انجام داده‌ام که دارای نتایج متعدد بوده است و من برخی از آنها را منظور نموده، دیگر جنبه‌های آن را نمی‌دانستم یا اصلاً هدفم رسیدن به آن نتایج نبوده است. در این مورد بروز نتایج معقولهٔ کار برای من شانس و بخت و اتفاق جلوه می‌کند؛

۲. رویدادهای پیش‌بینی نشده که خود در مجرای قانون علیت، تحقق پیدا می‌کنند و در منطقهٔ مالکیت و اختصاص انسان قرار می‌گیرند، با شانس و بخت و اتفاق تفسیر می‌شوند؛

۳. گاهی فرد یا اجتماعی از انسانها، کاری را با در نظر داشتن نتیجه معینی انجام می‌دهند که نتیجهٔ مفروض، به جهت عواملی که مزاحم بروز آن می‌باشند، در زمان و موقعیت پیش‌بینی شده بروز نمی‌کند، ولی در عین حال در سطوح زیرین واقعیات و رویدادها، در حال به وقوع پیوستن است و پس از گذشت زمانی، یا در موقعیتی دیگر، نتیجه مفروض به تنهایی یا مخلوط‌با نتایج دیگری جلوه می‌کند و عامیان بی‌اطلاع از حقایق امور، نتیجه مزبور را به شانس و بخت و اتفاق نسبت می‌دهند؛

۴. عوامل‌ماورای طبیعی که محسوس نیستند، درشیوع و رواج مفاهیم تصادف وشانس و بخت، نقش قابل توجهی دارند؛ این‌گونه عوامل از نیروها و فعالیتهای روانی آدمیان سرچشمه می‌گیرند. معمولاً چنین است که ما نتایج و خواص فعالیتها و انفعالهای روانی را در نمودهایی منحصر می‌کنیم که به دنبال‌آنها ظاهر می‌شوند وگمان می‌کنیم که هرگونه فعالیتی نتیجهٔ مشابه خود را فوراً به‌وجود می‌آورد، در صورتی که ممکن است فعالیتی یا انفعالی در روان ما به جریان بیفتد که به اضافهٔ نتایج سطحی، آثار فراوانی را در سطوح

عمیق روان ایجاد کند.

این آثار و خواص، بعدها در موقعیتهای مناسب، دست به کار می‌شوند و نمونه‌های روانی دیگری را به‌وجود می‌آورند و چون ما از ارتباط میان این نمودها و فعالیتها و انفعالات گذشته آگاهی نداریم، خیال می‌کنیم آن نمودها، امور تصادفی و اتفاقی و مربوط به بخت و شانس می‌باشند؛

۵. رویدادهای دیگری وجود دارند که از عوامل فوق طبیعی سرچشمه می‌گیرند و مردم ناآگاه گمان می‌برند که‌آن رویدادها بدون علتند و از روی شانس و اتفاق و تصادف، پدید آمده‌اند.[۱]

پیوست شماره ۹

تعاریف خلاقیت

تعاریف متعددی از خلاقیت شده که بعضی از آنها در زیر آمده است:

۱. هربرت فوکس[۲] می‌گوید:[۳] «فرایند خلاق به هر نوع فرایند تفکری گفتهٔ می‌شود که مسأله را به طریق مفید و بدیع حل کند.»؛

۲. جرج سیدل[۴] معتقد است:[۵] «توانایی ربط و وصل موضوعات، از اصول مبحث استفادهٔ خلاق از ذهن می‌باشد، البته مهم نیست در چه حوزه یا زمینه‌ای باشد.»؛

۳. اریك‌فرم[۶] چنین بیان می‌دارد:[۷] «خلاقیت، توانایی دیدن (آگاه بودن) و پاسخ دادن است.»؛

۴. ابراهام مزلو[۸] می‌گوید:[۹] از یك تاجر آموختم که برپایی یك سازمان تجاری می‌تواند فعالیتی خلاق باشد از ورزشکار نوجوانی آموختم که حمله‌ای کاری (در بازی) می‌تواند مانند تولید یك محصول یا سرودن غزلی زیبا باشد و باید با همان روحیهٔ خلاق با آن برخورد شود.»

همهٔ این تعاریف بر «ایجاد چیز جدیدی» تأکید می‌کنند، همچنین بر «اهمیت فرایند تفکر در خلاقیت» دلالت دارند.

---

۱. جعفری، محمدتقی، ترجمه و تفسیر نهج‌البلاغه، جلد ۴، ص ۱۳.

2. H, Herbert Fox

3. Kaiser, «You and Creativity», *Aluminum News*, vol. 25, no. 3. (1968) p. 4.

4. George J. Seidel

5. Ibid., p. 4.

6. Erich Fromm

7. Ibid., p. 4.

8. Abraham H. maslow

9. Ibid., p. 4.

پیوست شماره ۱۰

عادت‌شکنی

مکتب اسلام به عنوان یک مکتب رهانندهٔ انسان از تمام بندهای اسارت که به شکلهای گوناگون گریبانگیر زندگی انسانهاست، راه‌حلهای گوناگونی را ارائه می‌دهد.

در برابر تمام عصیانها و خلافهایی که جنبه‌های منفی و عواقب وخیم آنها در نتیجه تعمیم و تکرار مخفی مانده است و از روی عادت، درك نقص آنها غیر ممکن و سرانجام به صورت آداب و رسوم یا عاداتی درآمده‌اند، اسلام یك روش «عادت‌شکنی» مخصوص به خود دارد. این مطلب به صورت عام در ترك جدی معاصی کبیره و صغیره بیان گردیده است و ذکر شده که در صورت عدم ترك معاصی و تکرار تخلفات ظاهراً کوچك، آدمی به آنها عادت می‌کند و درك نقصشان مشکلتر می‌شود.[۱]

پیوست شماره ۱۱

قانون مورفی

آنان‌که نگرش و تحلیلهایشان آلوده به یأس و بدبینی[۲] است، در پرداختن به‌هر موضوعی منفی‌ترین وجه را در نظر می‌گیرند. برای مثال اگر از لیوانی که پر نیست سخن بگویند اظهار می‌دارند: «فلان مقدار از لیوان، خالی است». به عبارتی همواره نیمهٔ خالی لیوان را نمی‌بینند.

هرگاه از تحقق هدفی سخن می‌رود، در نظر اینان همهٔ چیزها نقش خود را فراموش کرده و بر این اساس نسبت به چیزها قضاوت می‌کنند. برای مثال، در مورد زمان لازم‌برای روی دادن یك حادثه، طولانی‌ترین زمان لازم (LT) را در نظر می‌گیرند و همواره احتمال می‌دهند که محاسبات از هر نظر غلط از کار درآید.

---

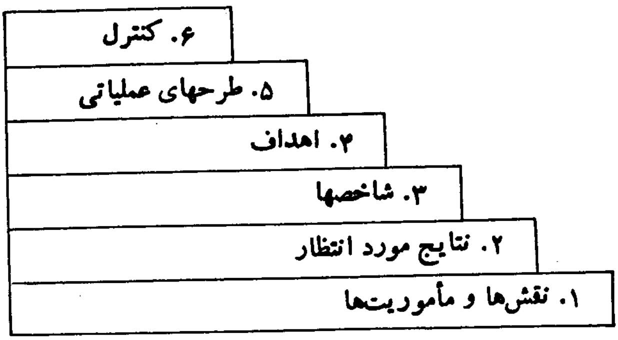
۱. برای اطلاع بیشتر از راه حلهای مکتب اسلام به کتاب زیر مراجعه شود،
صبور اردوبادی، احمد. **نقش تربیتی عادت**، جلد ۱. تهران، هدی، (بی‌تا).

2. Pesscmistso

پیوست شماره ۱۲

شرح مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مرحله ۱. نقشها و مأموریتها سرپرست و کارمند برای بحث و تبادل نظر در بارهٔ نیازهای شغلی کارمند و توافق بر اهمیت نسبی وظایف عمده وی تشکیل جلسه می‌دهند؛ در این مرحله، سرپرست باید اهدافی را که مدیریت عالی تعیین کرده، برای زیردست بازگو کند و شرح دهد که برای رسیدن به اهداف، از او چه انتظاری می‌رود. در ایـن مرحله، ایجاد روابط دوطرفه اهمیت فراوانی دارد و فرصتی را برای آنها فراهم می‌آورد تا یکدیگر را شناخته، نگرش روشنی در بارهٔ کار به دست آورند (نمودار شماره ۱).



نمودار ۱۰-۱ مراحل مدیریت بر مبنای هدف

مرحله ۲. نتایج مورد انتظار در این مرحله، هر یك از زیردستان، اهداف عملیات‌آتی را در ارتباط با وظایف عمدهٔ خـود و همچنین اهداف واحـدشان را با توجه به مرحلهٔ اول، ارائه می‌دهند.

مرحله ۳. شاخصها اهداف عملیاتی باید حداقـل شش ویژگی زیر را داشته باشند:

۱)واضح و دقیق باشند، ۲)قابل حصول باشند، ۳)چالشی باشند، ۴)قابل‌اندازه‌گیری باشند، ۵) با اهداف کلی سازمان سازگـاری داشته باشند، ۶) زمـان اتمام تخمینی آنها مشخص باشد. (نمودار شماره ۲).

نمودار شماره ۲، الگویی از ثبت اهداف در کاربرد مدیریت بر مبنای هدف است؛ در نمودار مذکور، در ستون اول اهداف عملیاتی، در ستون دوم اهمیت نسبی هر هدف، در ستون سوم تاریخ تخمینی اتمام هر یك از اهداف آمده و ستون چهارم بـرای ثبت نتایج تلاشهای فردی در نظر گرفته شده است.

مرحله ۴. اهداف در ایـن مرحله، سرپرست و کارمند برای بحث در باره اهـداف

اهداف عملیاتی

نام کارمند   لیست   تاریخ..............................

تاریخ استخدام   تاریخ شروع به کار

هدف ویژه	اولویت	تاریخ اتمام	نتایج
۱. کاهش بازده اسقاطی به میزان ۳ درصد	ب	۲/۱	
۲. کاهش ضایعات مواد خام به میزان ۶ درصد	الف	۲/۱۵	
۳. افزایش ذخیره کالاهای ساخته شده به میزان ۲۵ درصد ظرفیت تولید برنامه‌ریزی شده برای سه ماه بعد	ب	۳/۱	
۴. افزایش ذخیره مواد خام به میزان ۱۰۰ درصد مصرف سه‌ماه بعد	ب	۴/۱	
۵. کاهش جابجایی کارکنان به میزان ۱۰ درصد	الف	۴/۱۵	
۶. تکمیل پروژه دلتا	الف	۵/۳۰	
۷. افزایش ظرفیت تولید به ۱۲۰۰۰ درماه	الف	۶/۱	

امضاء کارمند   تاریخ

امضاء سرپرست   تاریخ

نمودار ۱۰-۲ الگوی مثبت اهداف عملیاتی

عملیاتی آینده، در مرحله دوم تشکیل جلسه می‌دهند؛ از آن پس بر روی اهداف عملیاتی مدون توافق می‌کند. مشارکت در هدف گذاری، در این مقطع زمانی اهمیت ویژه‌ای دارد؛ گرچه در این مرحله، سرپرست موظف است از همسویی و سهیم بودن اهداف کارمندان در کسب اهداف تعیین شدهٔ سازمان، اطمینان حاصل کند، ولی باید مراقب باشد که آشکارا اهداف را دیکته نکند، زیرا در آن صورت این خطر وجود دارد که کارمند تعهد کامل نشان ندهد و فکر کند مدیریت بر مبنای هدف، یك نوع بازی است که با کارمندان می‌شود.

مرحله ۵. طرحهای عملیاتی برای رسیدن به‌اهداف مورد توافق، باید طرح عملیاتی تهیه شود و بر معیارها و نقاط کنترل و هدایت پیشرفت کار کارمند توافق گردد؛ این نقاط

کنترل، فرصتی را برای اصلاح و تعدیل اهدافی که توسط نیروهای داخلی یا خارجی سازمان غیر منطقی جلوه می کند، فراهم می‌آورد. در هر دوره عملیات یك یا دو نقطه کنترل در نظر گرفته می‌شود.

مرحله ۶. کنترل در پایان هر دوره عملیاتی، سرپرست و کارمند تشکیل جلسه می‌دهند تا نتایج تلاشهای کارمند برای کسب اهداف تعیین شده، در مرحله چهارم را ارزیابی کنند. تمرکز این جلسه، باید بر تحلیل عملکرد کارمند قرار داشته باشد؛ جو جلسه باید سازنده باشد؛ اگر مشکلاتی در تعیین اهداف وجود داشته باشد، در این جلسه به بحث گذاشته می‌شود و برای حل آنها طرحهایی آماده می گردد؛ در این جلسه کارمندان باید نسبت به اهداف کسب شده بازخورد مناسبی به دست آورند؛ مهمتر از همه، این جلسه باید جایگاهی برای آغاز مجدد کل فرایند مدیریت بر مبنای هدف باشد.[1]

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف	
محاسن	**معایب**
۱. بهبود ارتباطات بین سرپرست و کارمند در زمینهٔ محتوای کار و اهمیت نسبی وظایف عمده ۲. بهبود به‌کارگیری منابع انسانی و مادی ۳. بهبود پیشرفت کارمند ۴. بهبود عملکرد کارمند ۵. بهبود معیارهای ارزیابی عملکرد کارمند ۶. بهبود برنامه‌ریزی کلی	۱. عدم حمایت کافی مدیریت عالی. ۲. اهداف بخوبی تعریف نمی‌شود. ۳. عدم هدایت کافی پیشرفت کار در جهت کسب اهداف مورد توافق. ۴. عدم توانایی در تعدیل اهدافی که به نظر نیروهای داخلی و خارجی سازمان غیر منطقی می باشند. ۵. عدم ارزیابی میزان موفقیت واقعی در اهداف مورد توافق. ۶. تأکید بیش از حد بر مکاتبات. ۷. وقت‌گیری بیش از حد.

نمودار ۱۰-۳ محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

1. John S. Hodgson, «Management by Objectives, The Experience of a Federal Government Department,» *Canadian Public Administration*, vol. 16, no. 4. (1973), p. 423.

محاسن و معایب مدیریت بر مبنای هدف

تجربه نشان می‌دهد[1] که مدیریت بر مبنای هدف محاسن و معایبی دارد. با توجه به‌کاربرد گوناگون و گستردهٔ مدیریت بر مبنای هدف، تعجبی ندارد که هم مورد قبول قرار گیرد و هم از آن انتقاد شود، محاسن و معایبی که معمولاً همراه با مدیریت بر مبنای هــدف ذکر می‌شود، درجدول زیر آمده است؛ این جدول حکایت از آن داردکه موفقیت بر مبنای هدف، وابسته به عوامل گوناگون ویژهٔ هر وضعیت است (نمودار ۱۰ــ۳).[2]

1. Peter F. Drucker, «What Results Should you Expect? A Users Guide to M. B. O.,» *Public Administration Review*, vol. 36 (January February — 1976), p. p. 12—17.
2. George S. Odiorne *M B O: A System Managerial Leadership for the* 80 *s*, (Blmont, C A: Fearon Pitman, 1979).

منابع و مآخذ

فارسی

۱. پاپکین، ریچارد و آوروم استدل. **کلیات فلسفه**. ترجمه جـلال مجتبوی. تهران: حکمت، ۱۴۰۲ ه. ق.
۲. جعفری، محمدتقی. **ترجمه و تفسیر نهج‌البلاغه**. جلد ۴.
۳. جوادی، ذبیح‌اله. **الفبای فلسفه جدید**. جلد ۱. تهران: ابن سینا. ۱۳۴۸
۴. صبورا اردوبادی، احمد. **نقش تربیتی عادت**. جلد ۱. تهران: هدی، (بی‌تا)
۵. مطهری، مرتضی. **اسلام و مقتضیات زمان**.

الف) کتابها

1. Adizes, Ichack. *How to Solve the Management Crisis,* L. A.: MDO Institute, Inc., 1980.
2. Agrawal, R. D., *Organization and Management,* T A T A, Mc Graw-Hill, Publishing Company Limited, New Delhi, 1982.
3. Bedeian, Arthur G., *Management*. Japan: The Dryden Press, C. B. S. Publishing Japan Ltd., 1986.
4. Bridges, Francis J. & Others, *Management Decisions and Organizational Policy,* Boston: Allyn & Bacom, 1971.
5. Carlisle, Howard M. *Management, Concepts and Situations*. Chicago: Science Research Associates, 1976.

6. Chandler, Alfred D. Jr., *Strategy and Structure*. Cambridge, Mass.: The M. I. T. Press, 1962.

7. *The Concise Oxford Dictionary*. 6th ed. Great Britain: Oxford University Press, 1974.

8. Cyert, Richard & Lawrence A. Welsch. *Management Decision Making*, England: Penguin, 1970.

9. Davis, keith. *Humen Relations at Work*. 3rd ed. New York: The Free Press, 1961.

10. Dessler, Gray. *Management Fundamentals*. Virginia: Prentice - Hall, 1985.

11. Douglass, Laura M. & Emolivia Bevis. *Nursing Management and Leadership in Action*. U. S. A.: The C. V. Mosby Co., 1983.

12. Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York: Harper & Row, 1964.

13. *Management*. New York: Harper & Row, 1974.

14. Dubin, R., «Stability of Human Organizations» in *Modern Organization Theory*, (ed.) Haire, M., N. Y.: John Wiley, 1961

15. Duncan, W. Jack, *Essentials of Management*, Illinois: The Dryden Press, 1975.

16. *Encyclopedia of Professional Management*. edited by Lester R. Bittel. New York: Mc Graw - Hill, 1978.

17. Etzioni, Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organization*. New York. The Free Press, 1961.

18. Ewing, David W. *The Human Side of Planning*. London: Mc Millan, 1969.

19. Fayol, Henry. *General and Industrial Administration*. London: Pitman & Sons, 1949.

20. Ferner, Jack D. *Successful Time Management*. New York: John Wiley, 1980.

21. Festinger, Leon. *Conflict, Decision, and Dissonance*. Stanford: Stanford University Press, 1964.

22. Flipo, Edwin B. *Management: A Behavioral Approach,* Mass.: Allyn and Bacon, Inc., 1966.
23. Flipo, Edwin B. & Others. *Management: Concepts and Practices.* 4 th ed. Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1988.
24. Geougo polous, Basil & Flyd Mann. *The Community General Hospital,* New York: Macmillan, 1962.
25. Glueck, william F. *Mangement.* llinois: The Dryden Press, 1977.
26. Gordon, William J. *Synectics.* New York: Harper & Brothers, 1961.
27. Hampton, David R. *Contemporary Management,* 2nd ed. New Delhi: Mc Graw - Hill, 1981: 270 – 274.
28. Hampton, John J. *Financial Decision Making.* 3rd. ed. India: Prentice - Hall, 1983.
29. Hersey Paul & Ken Blanchard. *Management of Organizational Behavior, Utilizing Human Resources.* 4th ed. India: Prentice - Hall, 1985.
30. Heyel, Carl, ed. *The Encyclopedia of Management.* 2nd ed. N. Y.: van Nostrand Reinhold Co., 1973.
31. Hicks, Herbert G. *The Management of Organizations: A Systems and Human Resources Approach.* New York: Mc Graw - Hill, 1972.
32. Hunt, R. G., «Technology and Organization,» *Academy of Management Jaurnal,* vol. 13, no. 3, 1970.
33. Jacques, Elliot, *Equitable Payment.* New York: John Wiley and Sons, 1963.
34. Janis, Jrving L. & Leon Mann. *Decision Making A Psychological Analysis of Conflict, Choice / and Commitment.* New York: The Free Press, 1977.
35. Johnson, Richard A. & Others. *The Theory and Management of Systems.* 3 rd, ed. New York: Mc Graw - Hill, 1973.
36. Katz, D. & Kahn. *The Social Psychology of Organizations,* New York: John Wiley and Sons, 1969.
37. Koontz, Harold & Others. *Essentials of Management.*

38. .Management, Singapore:

39. Kotler, Philip, *Marketing Management*, 4 th ed. Iudia: Prentice - Hall, 1983.

40. Kuhn, Alfred & Robert D. Bean. *The Logic of Organizations*. Washington: Jossey - Bass Pub., 1982.

41. Likert, Rensis, *New Patterns of Management*, New York: Mc Graw - Hill, 1961.

42. *Human Organization*, New York: Mc Graw - Hill, 1967.

43. Lindblom, Charles E. *The Intelligence of Democracy*, New York: The Free Press, 1965.

44. Longenecker, Justin G. *Principles of Management and Organizational Behavior*, 3 rd ed. Ohio: Charles E. Merrill Publishing Co., 1973.

45. Lorsch, Jay and John J. Morse, Organizations and Their Members: *A. Contingency Approach*, N. Y.: Harper & Row, Publishers, Inc., 1974.

46. Mc Guir, Joseph. ed *Contemporary Management*, Englewood Gliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1974.

47. Murdick, R. G. and J. E. Ross. *Information System for Modern Management*, New Delhi: Prentice - Hall of India, 1983: 451—458.

48. Newman, W. H. & E. k. Warren. *The Process of Management*, 4 th ed. India: Prentice - Hall of India, 1979: 455—456.

49. Odiorne, George S. MBO II: *A System Managerial Leadership for the* 80s. Blmont: Pitman, 1979.

50. Osborn, Alex F. *Applied Imagination*-3 rd rev. ed. New York: Charles Scribbner's Sons, 1964.

51. Parker, Cedil & Lous L. Rubin. *Process as Content*. Chicago: Rand Mc Nally, 1980.

52. Pfiffner, John & Frank P. Sherwood. *Administrtive Organization*. N. J.: Prentice Hall, 1976.

53. Porter L. W. and E. E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Ill.: Homewood, 1968.: 150_160

54. Richards, Man D. & Paul S. Greenlaw. *Management Decisions & Behavior*. Illinois:Richard D. Irwin, 1972.

55. Ross, Joel E. and Others. *Information Systems for Modern Management*. New Delhi: Prentice - Hall, 1983.

56. Scanlan, Burt K. *Principles of Menagement and Organizational Behavior*, N. Y.: John Wiley & Sons, Inc 1973.

57. Schoderbek & Others. *Management Systems: Conceptual Considerations*. Teyas: Business Publication, 1975.

58. Steiner, George A. *Top Management Planning*, Toronto: Macmillan. 1969.

59. Steiner, Gray A. *The Creative Organization*, Chicago: The University of Chicago, Graduate School of Business Administration, 1962.

60. Stoner, James A. *Management*, New Delhi: Prentice - Hall, 1983.

61. Terry, George R. *Principles of Management*, Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1977.

62. Thompson, James, *Organizations in Action*, New York: Mc Graw - Hill, 1967.

63. Wiener, Norbert, *Cybernetics*. New York: John Wiley, 1948.

64. Woodward, Joan, Industrial *Organization: Theory and practice*, London: Oxford University Press, 1965: 211.

65. Wren, Daniel A. *The Evolution of Management Thought*. New York: John Wiley & Sons, 1979.

ب) مقالات:

1. Adizes, Ichek, «Mismanagement Styles» *California Mangement Review*, Vol. 19, no. 2 (Winter, 1976): 18.

2. Archer, E. R, «How to Make a Business Decision: An Analysis of Theory and practice», *Management Review*, Vol. 69, no. 2. (February, 1980): 30–37.

3. Bavelas Alex and Dermot Barrett, «An Experimental Approach to Organizational Behavior,» *In Studies in Personnel and Industrial Psychology*, Edwin Fleishman, ed. Homewood, Ill: The Dorsey Press, Inc. 1967: 406.

4. Becker Selwyn and Gerald Gordon, «An Enterpreunal Theory of Formal Organizations,» *Administrative Science Quarterly*, 11 no. 3. 1966.: 375—344.

5. Davis, Keith, «Management Communication and the Grapevine» *Harvard Business Review*, (Sep. - Oct., 1953).

6. Drucker, Peter F. «What Results Should You Expect? A User's Guide to M. B. O.», *Public Administrations Review*, Vol. 36, no. (Jan - Feb., 1976): 12_17

7. Fiedler, F. E. «Engineer the Job to Fit the Manager», *Harvard Business Review*, 43, No. 5. (Sept. - Oct., 1965), p. 116.

8. Greiner, Larry E. «Evolution and Revolusion as Organization Grow, *Harvard Business Review* (July - August, 1972): 34_46.

9. Guth, William D. and Renato Tagiuri «Personnel Values and Corporate Strategy,» *Harvard Business Review*. Vol. 37., no. 5. (Sept. - Oct., 1967): 123—132.

10. Hall, Richard. «Some Organizational Consideration in the Professional,» *Administrative Science Quarterly*, 12. no. 4 (1967).

11. Hodgson, John S. «Management by Objectives: The Experience of Federal Government Department,» *Canadian Public Administration*, Vol. 16, no. 4 (1973): 423.

12. Jennings Eugene E., «The Anatomy of Leadership,» *Management of Personnel Quarterly*, I, No. 1 (Autumn, 1967).

13. Kaiser, «You and Creativity,» *Aluminum News*, Vol. 25., no. 3 (1968):4

14. Katz, Robert L. «Skill of an Effective Administrator,» *Harvard Business Review*, Vol. 33., no. 1. (Jan. - Feb., 1955):34—42.

15. Kaufman Herbert, and David Seidman, «The Morphology of

Organizations,» *Administrative Science Quarterly,* 15, no. 4. (Dec., 1970).

16. Leavitt, Harold J., «Communication: Getting Information From A into B,» *Managerial Psychology,* Revised Edition, Chicago: University of Chicago, 1964: 138—152.

17. Lyles, Margorie A. & Ian I. Mitroff, «Organizational Problem Formulation: An Emperical Study,» *Administretive Science Quarterly,* Vol. 25., no. 1. (March, 1980): 102—119.

18. Mintzberg, Henry, «The Managers Job: Folklore and Fact,» *Harvard Business Review,* Vol. 53, no. 4, (July - August, 1975):49—61.

19. Mintzberg, Henry and Others, «The Structure of Unstructural Decision processes,» *Administrative Science Quarterly,* Vol. 27., no. 2 (June, 1976): 246—275.

20. Perrow Charles, «The Short anb Glorious History of Organization Theory,» *Organizational Dynamics,* Vol., no. 2 (Summer, 1973): 2—15.

21. Pounds William F., «The Process of Problem Finding» *Industrial Management Review,* Vol. Il, no. 1. (1968): 1—19

22. Pugh, Derek and others, «A Conceptual Scheme for Organizational Analysis,» *Administrative Science Quareterly,* vol. 8, no. 2 (1963) 289—315.

23. Rogers. M. F. «Instrumental Infra - Resources: The Bases of Power,» *American Journal of Sociology,* vol. 76, no. 61 (1973): 418—433

24. Schein, Edgar, «Organizational Socialization and The Profession of Management,» *Industrial Management Review,* (Winter, 1968): 206—207

25. Scott, William G., «Organization Theory: A Reassessment,» *Academy of Management Journal,* vol. 17, no. 2 (June, 1974): 242—254.

26. Starbuck, William, «The Current State of Orgnization Theory,» In Joseph Mc Guir, ed. *Contemporary Management,* Englewood

Cliffs, N. J.: Prentice - Hall, 1974.

27. Steiner, George A., «Strategic Managerial Planning» *Encyclopedia of Professional Management*. edited by Lester R. Bittel. New York: Mc Graw - Hill, 1978.

28. Summers, I & D. E. white, «Creativity Techniques: Toward Improvement of The Decision Process,» *The Academy of Management Review*, vol. 1., no. 2 (April, 1976): 99—107,

29. Tannenbaum, Robert and Warren H. Schmidt,» How to Choose a Leadership Pattern,» *Harvard Business Review*, (March - April, 1957): 95—101.

30. «How to Choose a Leodership Pattern,» *Harvard Business Review*, 51. No. 3 (May - June, 1973): 162—164.

31. Taylor, D. W., «Decision Making and Problem Solving,» in Richard M. Cyert & Lawrence A. Welsch, *Management Decision Making*. Baltimore: Penguin Books Co, (1970): 3o—63.

32. Triandis, Harry, «Notes on Design of Organizations,» In James D. Thompson, Pittsburgh: University ob Pittsburgh: university of Pittsburgh Press, 1960.

33. Whiting, Charles' «Operational Techniques of Greative Thinking,» *Advanced Management*, Vol. 20. no. Iv (oct., 1055)· 28

34. Worthy, «Organization Structure and Employee Morale,» *American Sociological Review*, 15 (1955): 169—179

تصوير ابو عبدالرحمن الكردي

Principles of Management

Ali Rezaian Ph.D.

شابک ۰-۰۲۶-۴۵۹-۹۶۴

ریال ۱۸۰۰/

مراکز پخش:
تهران: خیابان انقلاب، خیابان ابوریحان، شماره ۲، تلفن ۶۴۰۸۱۴۵، ۶۴۰۸۱۲۰ نمابر: ۶۴۰۵۶۷۸
تهران: خیابان انقلاب اسلامی، نبش خیابان ۱۶ آذر، فروشگاه سمت، تلفن ۶۴۱۸۰۶۹